

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**APLICACIÓN DE UN TALLER DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA LA
MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA BRANDO'S CHICKEN E.I.R.L.
EN LA CIUDAD DE TRUJILLO, 2016.**

TESIS

Para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración

AUTORES:

Br. Huerta Norabuena Melissa Pilar

Br. Padilla Alor Brenda Estefanía

ASESOR:

Dr. Verástegui Ogno, Jaime Eduardo.

Trujillo-Perú

2016

PRESENTACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO

Dando cumplimiento al reglamento de grados y títulos, presentamos la tesis titulada “APLICACIÓN DE UN TALLER DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA BRANDO’S CHICKEN E.I.R.L. EN LA CIUDAD DE TRUJILLO, 2016.”

Realizado con el propósito de obtener el Título de Licenciado en Administración, el objetivo principal es consolidar y mejorar sustancialmente el clima laboral entre los colaboradores de la empresa Brando’s Chicken E.I.R.L. buscando obtener una la relación más coherente entre los trabajadores y la empresa. Esta política estratégica permitió un mayor rendimiento y por consiguiente una mayor productividad, para ello se ha determinado que, a partir de los resultados obtenidos en la investigación, lograr un cambio cualitativo del actual paradigma empresarial que permita mejorar el clima laboral.

En este sentido, el trabajo realizado benefició a la empresa, ya que se desarrolló cuatro sesiones de talleres de liderazgo transformacional que han contribuido significativamente en la mejora del clima laboral.

AGRADECIMIENTO

A Dios:

Por acompañarme y bendecirme siempre en cada paso que doy, allanando el camino que emprendo hacia nuestras autoridades y asesores que han sido nuestro soporte y compañía durante todo el periodo de tiempo y esfuerzo que ha demandado nuestro estudio de investigación.

A Nuestro Asesor:

Por la paciencia que nos brindó para la presentación de esta tesis, compañeros y personas que participaron en plasmar este importante esfuerzo de investigación, como un primer instrumento técnico-profesional que ha de contribuir en mejorar la gestión y resultados de la empresa Brando's Chicken E.I.R.L.

DEDICATORIA

A mis Padres:

Por su inmenso amor, cariño, y comprensión, dándome una buena formación moral, espiritual y material con sus sabios consejos y orientaciones, ahora cristalizadas en sólidos principios y valores, lo que me ha permitido salir adelante por el camino de la rectitud buscando siempre la mejor alternativa.

A mis hermanos

Por ser mis compañeros de vida, aunque en la mayoría de las veces parece que estuviéramos en una batalla, hay momentos en los que la guerra cesa y nos unimos para apoyarnos mutuamente. Porque gracias a ellos adquirí el don de la paciencia y la reflexión, gracias hermanos por compartir alegrías y tropiezos, los amo.

Melissa Pilar Huerta Norabuena

DEDICATORIA

A mis Padres:

*Por siempre apoyarme todo este tiempo brindándome
su confianza, cariño y sus consejos para poder lograr
mis metas, todos mis logros se los debo a ellos ya que
me enseñaron buenos valores para ser mejor persona
cada día.*

A mi Abuelo:

*Por motivarme a estudiar esta carrera, enseñándome
que con mucho esfuerzo y dedicación puedo lograr
todas las metas que me proponga.*

*Por ser mi guía y ejemplo todos estos años, y sé que
desde el cielo me está cuidando y guiando en cada
paso que doy.*

Brenda Estefanía Padilla Alor

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo investigar en qué medida la aplicación del taller de liderazgo transformacional, ha contribuido en mejorar el clima laboral en los colaboradores de la empresa Brando's Chicken E.I.R.L. de la ciudad de Trujillo. Antes de aplicar el taller, el primer paso fue diseñar y aplicar un test de liderazgo y un test de clima laboral al personal de la empresa, con el propósito de evaluar y medir el nivel de motivación, integración, comunicación y compromiso en el que se encontraban sus colaboradores en un inicio; y determinar, también las causas que la generaban. Con la información obtenida, se procedió a la preparación y aplicación de las 4 sesiones, dirigido a los 10 colaboradores de la empresa; en las cuales se desarrollaron temas sobre trabajo en equipo, liderazgo, entre otros. En este taller, el personal pudo interactuar permitiendo esclarecer sus ideas con respecto a la misión y visión de su empresa, obteniéndose como resultado la mejora en las relaciones interpersonales; asimismo se aplicó un test posterior a las 4 sesiones de liderazgo transformacional, para determinar cuánto ha mejorado la predisposición y la participación de los colaboradores del trabajo en equipo, así como la interiorización del liderazgo y compromiso del personal de la empresa Brando's Chicken E.I.R.L.

Palabras clave: clima laboral, liderazgo transformacional, trabajo en equipo y motivación.

ABSTRACT

The present research aims to investigate the extent to which the application of the transformational leadership workshop has contributed to improve the working environment in the employees of Brando's Chicken E.I.R.L. Of the city of Trujillo. Before applying the workshop, the first step was to design and apply a leadership test and a work climate test to the company's staff, with the purpose of evaluating and measuring the level of motivation, integration, communication and commitment in which they found their collaborators in the beginning; And to determine, also the causes that generated it. With the information obtained, we proceeded to the preparation and application of the 4 sessions, directed to the 10 employees of the company; in which topics were developed on teamwork, leadership, among others. In this workshop, the staff was able to interact allowing them to clarify their ideas regarding the mission and vision of their company, resulting in the improvement in interpersonal relationships; A test after the 4 sessions of transformational leadership was applied to determine how much the predisposition and the participation of the collaborators of the team work have improved, as well as the internalization of the leadership and commitment of the personnel of the company Brando's Chicken E.I.R.L.

Keywords: work environment, transformational leadership, teamwork and motivation.

ÍNDICE

	Pág.
PRESENTACIÓN.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del Problema.....	15
1.1.1. Realidad Problemática.....	15
1.1.2 .Enunciado del problema.....	17
1.1.3. Antecedentes del problema.....	17
1.1.4. Justificación.....	20
1.2. Hipótesis.....	21
1.3. Objetivos.....	21
1.4. Marco Teórico.....	22
1.5. Marco Conceptual.....	40

CAPÍTULO II: MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

2.1. Material.....	42
2.1.1. Población.....	42
2.1.2. Marco de muestreo.....	42

2.1.3. Unidad de análisis.....	42
2.1.4. Muestra.....	42
2.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	43
2.2. Procedimientos	
2.2.1. Diseño de contrastación.....	43
2.2.2. Análisis de variables.....	44
2.2.3. Procesamiento y análisis de datos.....	44
 CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	
3.1. Presentación de resultados.....	46
3.2. Discusión de resultados.....	50
 CONCLUSIONES.....	56
RECOMENDACIONES.....	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
 ANEXOS	
Anexo 01: Test de liderazgo transformacional.....	61
Anexo 02: Test de clima laboral.....	63
Anexo 03: Liderazgo transformacional antes de aplicar el taller.....	65
Anexo 04: Liderazgo transformacional después de aplicar el taller.....	75
Anexo 05: Clima laboral antes de aplicar el taller.....	85
Anexo 06: Clima laboral después de aplicar el taller.....	95
Anexo 07: Operacionalización de variables.....	105
Anexo 08: Resultados de las sesiones.....	106

Anexo 09: Alpha de cronbach antes de la aplicación del taller de liderazgo.....	108
Anexo 10: Alpha de cronbach después de la aplicación del taller de liderazgo.....	109
Anexo 11: Comprobación de hipótesis antes de la aplicación del taller de liderazgo.....	110
Anexo 12: Comprobación de hipótesis después de la aplicación del taller de liderazgo	112

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Proceso de transformación.....	27
Cuadro N° 2: Contenidos del Taller de Liderazgo transformacional.....	31
Cuadro N°2.1: Sesión 1.....	32
Cuadro N°2.2: Sesión 2.....	32
Cuadro N°2.3: Sesión 3.....	33
Cuadro N°2.4: Sesión 4.....	33
Cuadro 3.1.1: Resultado 1.....	46
Cuadro 3.1.2: Resultado 2.....	47
Cuadro 3.1.3: Resultado 3.....	48
Cuadro 3.1.4 Resultado 4.....	49
Cuadro 8.1 Resultado de la sesión 1.....	106
Cuadro 8.2 Resultado de la sesión 2.....	106
Cuadro 8.3 Resultado de la sesión 3.....	107
Cuadro 8.4 Resultado de la sesión 4.....	107

INDICE DE GRÁFICOS

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL ANTES DE APLICAR EL TALLER

Gráfico 1: Libertad de opinión.....	65
Gráfico 2: Resistencia al cambio.....	66
Gráfico 3: Intolerancia a las opiniones.....	67
Gráfico 4: Autodesarrollo.....	68
Gráfico 5: Creatividad.....	69
Gráfico 6: Motivación.....	70
Gráfico 7: Taller de capacitación.....	74
Gráfico 8: Pro-actividad.....	72
Gráfico 9: Importancia de la capacitación.....	73
Gráfico 10: Interés por los demás.....	74

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DESPUÉS DE APLICAR EL TALLER

Gráfico 1: Libertad de opinión.....	75
Gráfico 2: Resistencia al cambio.....	76
Gráfico 3: Intolerancia a las opiniones.....	77
Gráfico 4: Autodesarrollo.....	78
Gráfico 5: Creatividad.....	79
Gráfico 6: Motivación.....	80
Gráfico 7: Taller de capacitación.....	81
Gráfico 8: Proactividad.....	82
Gráfico 9: Importancia de la capacitación.....	83
Gráfico 10: Interés por los demás.....	84

CLIMA LABORAL ANTES DE APLICAR EL TALLER

Gráfico 1: Identidad con la empresa.....	85
Gráfico 2: Rumores en la empresa.....	86
Gráfico 3: Comunicación adecuada.....	87
Gráfico 4: Conflictos internos.....	88
Gráfico 5: Trabajo en equipo.....	89
Gráfico 6: Ambiente laboral.....	90
Gráfico 7: Incentivos.....	91
Gráfico 8: Motivación.....	92
Gráfico 9: Aporte de ideas.....	93
Gráfico 10: Actividades de integración.....	94

CLIMA LABORAL DESPUÉS DE APLICAR EL TALLER

Gráfico 1: Identidad con la empresa.....	95
Gráfico 2: Rumores en la empresa.....	96
Gráfico 3: Comunicación adecuada.....	97
Gráfico 4: Conflictos internos.....	98
Gráfico 5: Trabajo en equipo.....	99
Gráfico 6: Ambiente laboral.....	100
Gráfico 7: Incentivos.....	101
Gráfico 8: Motivación.....	102
Gráfico 9: Aporte de ideas.....	103
Gráfico 10: Actividades de integración.....	104

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del problema

1.1.1. Realidad Problemática

Los escenarios económicos mundiales actuales, se caracterizan por sus constantes cambios, por su dinámica y por su competitividad; en este sentido, las organizaciones desempeñan un rol significativo, lo que implica que sus líderes deben estar atentos en lo que se refiere al comportamiento organizacional de las empresas para garantizar su sostenibilidad. En efecto, las organizaciones necesitan transformarse de manera rápida para adaptarse a los constantes y acelerados cambios que caracterizan a nuestra sociedad. Solo aquellas organizaciones que se anticipan a las nuevas necesidades y demandas, serán capaces de transformarse de manera eficaz y oportuna, como tal tendrán más garantías de crecer, desarrollarse, enfrentar los desafíos y alcanzar el éxito.

En este proceso de transición, los líderes juegan un papel primordial de las decisiones acertadas y oportunas que tomen; tendrán lugar al cambio y las estrategias que utilicen dependerán el resultado del mismo.

Frente los clásicos estilos de liderazgo, surge un nuevo modelo, el liderazgo transformacional, que se caracteriza por ser una herramienta holística; es decir, con un enfoque de carácter integral en todas las aristas de la organización. Este tipo de liderazgo, cada vez más valorado y demandado en el mundo empresarial, busca encontrar cambios permanentes que garanticen su transformación y adecuación significativa con la participación de su equipo de profesionales y colaboradores que trabajen en ella.

El liderazgo transformacional busca estimular tanto al líder como a los seguidores de manera que se llegue a realizar una transformación interna en el individuo, logrando así resultados importantes para la empresa; es decir; el liderazgo transformacional motiva a los colaboradores a hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellos, transformando sus valores, sus actitudes, sus motivaciones y madurez; y al mismo tiempo genera una visión, propósitos y una misión compartida para la organización.

De este modo, los seguidores ven más allá de sus propios intereses y trabajan para el interés grupal, por lo tanto, el hecho de lograr resultados superiores es posible, transformando en los seguidores, sus valores, sus actitudes, sus motivaciones y madurez.

Este tipo de liderazgo tiene el poder de cambiar probables problemas que se susciten relacionados con el clima laboral en las organizaciones ya que éste influye directamente en las actitudes y el comportamiento de los colaboradores, por lo tanto, deben preocuparse por mantener un clima laboral saludable que permita el desarrollo eficiente de los colaboradores y de la empresa.

En este contexto, la empresa “Brando’s Chicken” de la ciudad de Trujillo, presenta problemas frecuentes en el clima laboral; por ello se necesita reforzar este campo. Es esta la razón fundamental; he ahí la razón del presente trabajo de investigación, en el que se ha podido determinar que la alternativa más acertada es aplicar un taller de liderazgo transformacional en 4 sesiones y de esta manera cambiar y mejorar la mentalidad de sus colaboradores (desde la más alta jerarquía hasta el más bajo nivel) de la empresa.

Conociendo el efecto del liderazgo transformacional en el clima laboral, surge la siguiente interrogante: ¿Influye la aplicación de un taller de liderazgo transformacional en la mejora del clima laboral en la empresa Brando's Chicken E.I.R.L. en la ciudad de Trujillo, 2016? Para responder a esta pregunta, se realizó el presente trabajo de investigación que ha permitido determinar la percepción de los colaboradores acerca de la organización en la que laboran; tratándose de una empresa pequeña han participado los 10 colaboradores de la empresa “Brando's Chicken E.I.R.L.

1.1.2. Enunciado del Problema

¿Influye la aplicación de un taller de liderazgo transformacional en la mejora del clima laboral de la empresa “Brando's Chicken E.I.R.L.” en la ciudad de Trujillo; 2016?

1.1.3. Antecedentes

1.1.3.1. Antecedentes Internacionales

Salas, (2013) en su tesis doctoral Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo concluye “que aquellos directivos que dan la oportunidad a sus colaboradores de opinar en el proceso de elaboración de los objetivos, que tienen en cuenta las necesidades y valores de éstos y que en definitiva integran a sus empleados en la organización, generarán mayores niveles de felicidad laboral frente a los colaboradores que no tienen la oportunidad de trabajar en este contexto. La integración de los trabajadores en la organización puede generar un aumento de la calidad y de la

productividad siempre que se apliquen buscando satisfacer las necesidades de los colaboradores.”

Cuadra y Velos, (2007) en su tesis Liderazgo , clima y satisfacción laboral en las organizaciones de Arica – Talca establece que “el liderazgo ejerce una influencia positiva y significativa en variables como satisfacción y clima laboral, encontraron que el liderazgo explica el 49% del clima general y un 31% de la varianza de la satisfacción laboral, lo cual no constituye un hecho menor, siendo una de las variables que más peso tiene en la organización y se puede decir que, esta investigación se constituye en una evidencia más afirmando que los mejores líderes son los que exhiben estrategias transformacionales y transaccionales.”

1.1.3.2. Antecedentes Nacionales

Cervera, (2012) en su tesis Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos indica que “existe una relación significativa entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos y también realizó un análisis de las diferencias entre los docentes varones y mujeres respecto del Liderazgo Transformacional, he indicó que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y en el total del liderazgo transformacional apreciándose que las mujeres presentan valores más altos que los varones.”

Miyashiro, (2004) en su tesis Liderazgo y ambiente laboral en la empresa Millaje y cia, situada en Miraflores y Camacho, Lima – Perú. Sostiene que “los resultados de la investigación de Millaje y cia presentaba un ambiente adecuado, los gerentes se preocupaban por el ambiente del personal y estaban en constante comunicación para determinar lo que les hacía falta y promovían su participación en la definición de metas y objetivos. Este buen clima laboral se manifestaba en las siguientes actitudes: almorzar en el comedor de la empresa y conversar con los empleados, de esta manera se enteraba de los problemas personales que podrían tener; utilizaban incentivos (todos los meses se premiaba al área o departamento que cumplía con sus objetivos, con la presencia de todo el personal; así como se realizaban almuerzos de camaradería donde los gerentes se encargaban de alentar y atender al personal.”

1.1.3.3. Antecedentes Locales

Guevara y Tafur, (2015) en su tesis Influencia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa Kentucky Fried Chicken Sede Real Plaza en la ciudad de Trujillo 2015, concluyeron que “en la empresa Kentucky Fried Chicken sede Real Plaza muestra una gran importancia en lo que concierne al clima laboral, realizando una óptima gestión de recursos humanos lo que se demuestra en el interés del desarrollo personal de sus trabajadores y en la motivación, recompensas y satisfacción económica brindada a los mismos.”

Díaz, (2013) en su tesis Los estilos de liderazgo y su influencia en el clima organizacional de los empleados del hotel Los Libertadores en el distrito de Trujillo, Perú - 2012 según los datos obtenidos se puede verificar que “los gerentes o propietarios del Hotel Los libertadores de la ciudad de Trujillo, en cuanto a su dirección a las empresas, están más dirigidos en que los empleados se sientan satisfechos con las tareas asignadas que ejecutan, es decir, que su preocupación no solo está centrado en el cumplimiento de sus objetivos sino también considera aspectos relacionados con la satisfacción y el bienestar del trabajador.”

1.1.4. Justificación

La investigación se sustenta y justifica en los objetivos que se definen en el plan de tesis, por las siguientes razones:

1.1.4.1. Justificación Teórica

Se realizó con el fin de llegar a obtener conocimiento fundamental acerca de la aplicación del taller de liderazgo transformacional para la mejora del clima laboral en la empresa “Brando’s Chicken E.I.R.L”. Esto nos permitió generar reflexión académica sobre los conocimientos existentes de los conceptos señalados; es decir, permitió confrontar la teoría estudiada con la realidad.

1.1.4.2. Justificación Práctica

Se determinó la influencia del taller de liderazgo transformacional en la mejora del clima laboral, lo cual permite maniobrar estratégicamente a partir de la comprensión de los esquemas del clima de la organización, y otorga criterios para actuar de un modo más apropiado. Los resultados

de la presente investigación, acorde con los objetivos, permitieron socializar a los colaboradores y mejorar la eficiencia empresarial.

1.1.4.3. Justificación Metodológica

Para el cumplimiento de los objetivos, se utilizó las técnicas e instrumentos de la investigación como el test, por ejemplo, lo que permitió cuantificar y medir las variables del problema y la contrastación de su hipótesis.

1.1.4.4. Justificación Social

Esta investigación benefició directamente a la empresa y por ende a los colaboradores, ya que se conoció los factores que inciden negativamente en el clima laboral, y sobre todo, el impacto que generó la aplicación de un taller de liderazgo. Asimismo, los resultados obtenidos en la investigación no sólo fueron de utilidad para un plan de gestión propio de la organización, sino que la aplicación del liderazgo transformacional sirvió como guía para las futuras investigaciones sobre el tema.

1.2. Hipótesis

La aplicación de un taller de liderazgo transformacional mejorará considerablemente el clima laboral de la empresa “Brando’s Chicken E.I.R.L.” en la ciudad de Trujillo, 2016.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Aplicar el taller de liderazgo transformacional para mejorar el clima laboral en la empresa “Brando’s Chicken E.I.R.L.”

1.3.2. Objetivos Específicos

- Evaluar el clima laboral antes de la aplicación del taller de liderazgo transformacional en la empresa.
- Realizar talleres sobre liderazgo transformacional, para obtener el cambio.
- Determinar el impacto del liderazgo transformacional en el clima laboral, que le permita a la empresa motivar e incentivar a sus colaboradores.

1.4. Marco teórico

1.4.1. Liderazgo Transformacional

Es una herramienta de transformación que produce cambios significativos en la empresa y en la mentalidad de las personas que lo conforman. Se caracteriza porque son los líderes los que inspiran y estimulan a sus seguidores para alcanzar objetivos en común. (Silva, Santos, Rodríguez & Hernando, 2008).

Lussier & Achua (2010) afirman:

El liderazgo transformacional sirve para cambiar el estado de las cosas al articular con los seguidores, los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podría ser una nueva organización. El liderazgo transaccional pretende mantener la estabilidad dentro de una organización por medio de intercambios regulares económicos y sociales que alcanzan metas específicas tanto para los líderes como para sus seguidores. (p.353)

Según Palomo (2010):

El término transformacional se define como la habilidad de desarrollar y movilizar a los recursos humanos hacia los niveles más altos de satisfacción, es decir, que los colaboradores consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos, antes de ser liderados. (p.43)

Para Robbins (1994):

Los líderes transformacionales prestan atención y la necesidad de desarrollo de los seguidores individuales, cambian la posición de los seguidores en cuanto a ciertos temas, ayudándoles a analizar viejos problemas de maneras nuevas; y pueden emocionar, despertar e inspirar a los seguidores para que realicen un esfuerzo extraordinario para alcanzar las metas del grupo. (p.408)

1.4.1.1. Efectos del liderazgo transformacional

(Silva et al., 2008), sostiene que los cambios y la incertidumbre en el entorno externo son consideradas como uno de los factores que contribuyen al auge de un liderazgo transformacional. Entonces se afirma que es un proceso de influencia positiva que cambia y transforma a los individuos, organizaciones y el desempeño organizacional. A nivel individual, los líderes transformacionales influyen en sus miembros para cambiar al enfoque hacia los intereses grupales. Los líderes transformacionales efectivos utilizan su carisma y poder para inspirar y motivar a los seguidores a que confíen en ellos y sigan su ejemplo.

A nivel de grupo, se encontró que el liderazgo transformacional influye en el desempeño y potencial del equipo. A nivel organizacional el liderazgo transformacional puede modificar tanto el clima como la cultura de la organización. Según estudios se comprobó que el liderazgo transformacional influye de manera intensa y significativa en el aprendizaje organizacional.

1.4.1.2. Conductas y atributos del líder transformacional

(Lussier & Achua, 2010) Muestra las siguientes dimensiones de un líder transformacional:

a) Consideración individualizada.

Es el grado en que el líder atiende las necesidades de cada seguidor, actúa como un mentor o entrenador. El líder da la empatía y apoyo a los colaboradores, mantiene abierta la comunicación; esto implica también la necesidad de respetar la participación individual que cada seguidor puede aportar al equipo. Los miembros de la empresa tienen la aspiración del desarrollo personal y motivación para sus tareas; es decir, este componente del liderazgo transformacional se define por la importancia que le dan a sus necesidades individuales y brindar apoyo a cada miembro de su equipo para mejorar su desempeño. Reconocen y aceptan las diferencias individuales, son escuchados y valorados, delegan en ellos tareas como medio de desarrollo, y los supervisan por si necesitan apoyo sin que se sientan evaluados. La retroalimentación, el entrenamiento y el asesoramiento son elementos importantes de esta dimensión.

b) Estimulación intelectual.

De manera general es el grado por el cual el líder motiva a sus seguidores, asume riesgos y solicita los seguidores de las ideas. Los líderes estimulan y fomentan la creatividad, desarrollan que las personas piensen de forma independiente. Para un líder, esta

dimensión implica que el aprendizaje es un valor y las situaciones inesperadas, son vistas como oportunidades para aprender. En tanto que los seguidores deben preguntar, pensar profundamente acerca de las cosas y descubrir mejores maneras de ejecutar sus tareas. En forma específica, la estimulación intelectual se define como el grado de influencia el líder motiva a los subordinados a pensar una y otra vez el modo en el que tienen que realizar las cosas, promueven la inteligencia y la racionalidad en la solución de problemas, estimulan a sus subordinados para que sean innovadores y creativos y así aporten nuevos puntos de vista y nueva perspectiva a los viejos problemas y situaciones.

c) Motivación Inspiradora.

Es el grado en que el líder articula una visión que es atractiva y alentadora para los colaboradores. Los líderes con los seguidores parten de un alto nivel de motivación para comunicar entusiasmo acerca de los objetivos de futuro y proporcionar el significado de la meta en equipo. Los miembros sienten la necesidad de tener un propósito para que puedan ser motivados a actuar; tanto el propósito y el significado proporcionan la energía que impulsa a un grupo. Los colaboradores están dispuestos a realizar con optimismo sus funciones, así como creer en sus capacidades.

Un líder motiva al equipo comunicándoles de lo que es necesario realizar y estimulándolos para cumplir sus funciones satisfactoriamente. De manera que, les implican en crear

situaciones atractivas, les desafían, comunican altas expectativas y aumentan el espíritu de trabajo en equipo. Esta conducta incluye la aclaración de expectativas y de compromisos para sus metas dentro de la empresa. Es decir, esta dimensión hace referencia a aspectos intelectuales de desarrollo del trabajo y consecución de objetivos.

d) La influencia idealizada (atribuida y conducta).

El líder proporciona un diseño común de la visión y propósito, los valores y normas que le da sentido a la organización. La satisfacción del líder implica el interés del colaborador por la mejora de sus capacidades de rendimiento y auto-superación. La confianza, la identificación con los objetivos de la institución, seguir al líder, internalizar las actitudes y los objetivos, incluso cuando el jefe está ausente, son algunas de las manifestaciones de esta dimensión del liderazgo transformacional. Los líderes son admirados, respetados y obtienen la confianza de sus colaboradores. Los trabajadores se identifican y tratan de ser como ellos; en tanto que, la influencia idealizada (conducta), tiene el mismo significado que el factor anterior, pero están centrados en conductas específicas.

1.4.1.3. Proceso de transformación

(Lussier & Achua, 2010), Un líder transformacional actúa en una organización cuando ésta tiene una crisis como un clima laboral

negativo; esto afecta una mala atención al cliente; entonces se procede a implementar estrategias para rescatar a la organización. Por ellos surgen cambios fundamentales en las acciones, pensamientos y ética laborales de los seguidores para lograr resultados positivos. Las estrategias que utiliza un líder transformacional son las siguientes:

- Realizar un cambio interno en la organización.
- Lograr objetivos en común.
- Brindar un liderazgo eficaz.
- Hacer que el cambio sea una parte permanente de la organización.

Estas estrategias incluyen fomentar buenas relaciones interpersonales, buscar la creatividad de cada miembro de la organización, obtener una comunicación positiva y participación en la toma de decisiones, de esta manera los colaboradores se sentirán valorados.

A partir de esta discusión, se desarrolla un proceso de transformación de cuatro etapas. Se listan estas actividades sugeridas para asegurar una ejecución eficaz y eficiente en cada etapa.

Cuadro N° 1: Proceso de Transformación

ETAPAS	ACTIVIDADES SUGERIDAS
1. Presentar un caso atractivo para el cambio	<ul style="list-style-type: none"> – Aumentar la sensibilidad a los cambios y amenazas del entorno. – Iniciar el cambio y desafiar el estado de las cosas. – Buscar oportunidades y asumir riesgos.
	<ul style="list-style-type: none"> – Alentar a todos a pensar en un futuro nuevo y más brillante.

2. Inspirar una visión compartida	<ul style="list-style-type: none"> – Incluir a los demás para visualizar y moverse hacia la visión. – Expresar una nueva visión en términos ideológicos, no solo económicos.
3. liderar la transición	<ul style="list-style-type: none"> – Infundir en los gerentes un sentido de urgencia para el cambio – Otorgar facultades de toma de decisiones, respaldar, fomentar la colaboración y fortalecer a los seguidores. – Ayudar a los seguidores a entender la necesidad del cambio – Aumentar la confianza en sí mismo y el optimismo de los seguidores. – Evitar la tentación de un “arreglo rápido” – Reconocer y tratar en forma abierta el componente emocional de la resistencia al cambio.
4. Implantar el cambio	<ul style="list-style-type: none"> – Permitir y fortalecer a los seguidores con una “actitud de grandeza”; por ejemplo, reconocer y celebrar los logros. – Ayudar a los seguidores a encontrar una satisfacción personal con una nueva visión. – Contribuir a los seguidores a ver más allá de los intereses personales en favor de los colectivos. – Cambiar los sistemas de recompensas y los procedimientos de evaluación. – Implementar las intervenciones de formación de equipos y los cambios personales. – Designar una fuerza de tarea especial para monitorear el progreso. – Alentar a los principales líderes y gerentes a modelar la forma.

Fuente: Lussier & Achua, 2010, (p.355).

1.4.1.4. Situaciones a solucionar en una reunión.

En una reunión de trabajo, las barreras que dificultan la participación de sus colaboradores son las siguientes:

- Miedo al grupo y al cambio.

- Falta de comprensión de los problemas que se dan en el equipo de trabajo.
- Pérdida de tiempo.
- Temor a cambiar su personalidad.
- Miedo a obtener resultados no favorables.
- Miedo a ser juzgado por los demás miembros.
- Conformismo ante la opinión predominante, por temor al rechazo

Según Silva et al. (2008):

La responsabilidad del conductor de un taller abarca la totalidad de los aspectos que han de contribuir al buen fin de ésta y es de capital importancia la planificación de unos objetivos que estarán siempre relacionados con los propios asistentes en cuanto a lo que se quiere que aporten, expresen, conozcan o hagan. (p.179)

1.4.1.5. Propuesta de taller de liderazgo transformacional

El taller se ha programado en 4 sesiones dirigidas a los colaboradores de la empresa Brando's Chicken E.I.R.L. para la mejora continua, la actualización en cuanto a estrategias de liderazgo desde el enfoque de liderazgo transformacional y su relación con el clima laboral. Para ello, se ha utilizado el método experiencial, incluyendo distinciones teóricas sobre el liderazgo transformacional y actividades prácticas que faciliten la aplicación de los conocimientos para promover los cambios necesarios en los ámbitos de acción de los participantes. Con este motivo, se han previsto los siguientes objetivos:

- Mejorar el clima laboral con la aplicación del liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa.
- Encontrar en los colaboradores el reconocimiento de las características del modelo del liderazgo transformacional para mejorar el clima laboral.
- Lograr la interiorización de las necesidades y capacidades de los colaboradores por parte de la empresa, para transformar su forma de pensar y alcanzar el o los objetivos en común, capacitando al 100% de colaboradores y elaborando un plan de mejora en cuanto al clima laboral bajo el enfoque del Liderazgo transformacional.

a) Duración

- 4 sesiones de 2 horas cada una
- Total, de horas: 8 horas

b) Público

- Dirigido a los 10 colaboradores de la empresa Brando's Chicken E.I.R.L.

c) Materiales

- Aula que reúna las siguientes condiciones: pizarra blanca o pantalla para proyector, buena ventilación y con mesas para trabajar.
- Proyector, laptop.
- Folders, lapiceros y papelería para soporte teórico
- Computadoras con acceso a internet
- Material didáctico

d) **Cronograma y presupuesto de actividades:**

Cuadro N° 2: Contenidos del Taller de Liderazgo transformacional.

Contenidos	Sesión	Fechas
Dar a conocer las bondades del Liderazgo transformacional y clima laboral a los trabajadores	Primera Sesión	28/08/2016
Importancia del liderazgo transformacional y clima laboral	Segunda Sesión	11/09/2016
Conocer y aplicar nuevas formas de solucionar los problemas dentro de la empresa	Tercera Sesión	25/09/2016
Sesión didáctica y de fortalecimiento entre compañeros de trabajo	Cuarta Sesión	9/10/2016

Fuente: Propio

Elaboración: Los autores

Contenidos	Sesión	Presupuesto
Dar a conocer como el Liderazgo transformacional, contribuye en mantener un clima laboral saludable para los colaboradores.	Primera Sesión	S/. 100.00
Importancia del liderazgo transformacional y clima laboral	Segunda Sesión	S/. 80.00
Conocer y solucionar los problemas dentro de la empresa	Tercera Sesión	S/. 80.00.
Sesión didáctica y de fortalecimiento entre compañeros de trabajo	Cuarta Sesión	S/. 80.00
TOTAL DE PRESUPUESTO		S/. 340.00

Fuente: Propio

Elaboración: Los autores

e) **Desarrollo de contenidos**

Cuadro N°2.1: Sesión 1

TEMA
Dar a conocer sobre el Liderazgo transformacional y clima laboral
OBJETIVOS
1. Conocer a cada uno de los colaboradores 2. Establecer los conceptos claros de liderazgo transformacional y clima laboral y tomarlos como punto de partida en la capacitación.
METODOLOGÍA
1. Expositiva 2. Discusión grupal
RECURSOS
1. Presentación de Power Point 2. Laptop, pizarra 3. Plumones, borrador
TIEMPO
2 horas

Fuente: Propio

Elaboración: Los autores

Cuadro N°2.2: Sesión 2

TEMA
Importancia del liderazgo transformacional y clima laboral
OBJETIVOS
1. Identificar el liderazgo transformacional y sus componentes 2. Reconocer las características que debe poseer el líder educativo a partir del Liderazgo Transformacional 3. Conocer los beneficios sobre la aplicación de este taller
METODOLOGÍA
1. Clase expositiva, presentación liderazgo transformacional 2. Trabajo grupal y puesta en común para identificar las características del líder transformacional. 2. Trabajo por parejas: a partir de la presentación de casos extraer las características que se reconozcan del liderazgo transformacional.
RECURSOS
1. Presentación de Power Point 2. Material impreso para discusión 3. Proyector, laptop, pizarra 4. Plumones, borrador
TIEMPO
2 horas

Fuente: Propio

Elaboración: Los autores

Cuadro N°2.3: Sesión 3

TEMA
Conocer y solucionar los problemas dentro de la empresa
OBJETIVOS
1. Conocer el problema o la queja de cada uno de nuestros colaboradores. 2. Dar solución a los problemas que los aqueja.
METODOLOGÍA
1. Expositiva 2. Discusión grupal: Ronda de opiniones para dar solución a los problemas que los aqueja a cada uno de los colaboradores.
RECURSOS
1. Laptop, pizarra 2. Plumones, borrador
TIEMPO
2 horas

Fuente: Propio

Elaboración: Los autores

Cuadro N°2.4: Sesión 4

TEMA
Sesión didáctica y de fortalecimiento entre compañeros de trabajo
OBJETIVOS
1. Motivar al colaborador con el taller brindado 2. Fortalecer el trabajo en equipo , compromiso del personal
METODOLOGÍA
1. Realizar dinámica grupal
RECURSOS
1. Laptop, pizarra 2. Plumones, borrador
TIEMPO
2 horas

Fuente: Propio

Elaboración: Los autores

1.4.2. Clima Laboral

(Silva et al., 2008), dice que es la apreciación compartida por los miembros de una empresa u organización respecto al trabajo, relaciones interpersonales, compromiso, motivación, comunicación, estilos de liderazgo, ambiente físico y las diversas regulaciones formales que afectan a dicha organización.

Esto quiere decir que un clima laboral positivo significa que todos los miembros de la organización deben sentirse satisfechos en su ambiente de trabajo, ya sea con sus compañeros, jefes y los clientes; de esta manera su rendimiento será eficaz y como consecuencia obtendrán una mayor productividad en la empresa. Llana (2009), manifiesta. “El clima laboral es la valoración de los elementos de la cultura en una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores”(p.478).

Silva et al. (2008), dice:

Los factores que indican la existencia de un clima laboral positivo son:

- Sentimiento de felicidad. Puede que no existan razones objetivas, pero se tiene o no se tiene de encontrarse a gusto o feliz.
- Buen ajuste personal. Respondiendo razonablemente a las situaciones y los estímulos sin exceder en las respuestas.
- Sentimiento de participación en el grupo. Se tiene en cuenta las opiniones, se acepten o no.
- Aceptación de las metas del grupo u organización como propias.
- Cohesión del grupo. Las relaciones son agradables y no existen miembros aislados o rechazados.
- Ausencia de conflictos. Relacionado con la necesidad de seguridad de Maslow.

- Comunicación adecuada. No hay interferencia de barreras y los mensajes circulan por los canales de comunicación en todas las direcciones. (p.122)

Muchas veces los objetivos de la empresa no coinciden con los del trabajador, ocasionando que existan obstáculos a la hora de realizar sus funciones, produciendo la desmotivación el cual influye en el clima laboral.

Por ello es necesario lograr integrar las perspectivas de la empresa con las del trabajador, y de esta manera contribuir a la motivación y satisfacción de los miembros de la organización.

Un clima laboral positivo se caracteriza por

- Identidad con la empresa.
- Satisfacción.
- Participación
- Comunicación interpersonal adecuada con los trabajadores y la empresa.
- Satisfacción con los ingresos.
- Aumento de la productividad.
- Deseo de permanencia y estabilidad en la empresa.

Se tiene que tener en cuenta que el clima laboral se refiere a los equipos de personas y no a un trabajador de forma individual.

1.4.2.1. Clima laboral y productividad

Tanto el clima laboral como la productividad dependen de en gran medida en la forma de dirección de una organización. Cuanto más alto es el cociente, mayor es la productividad. Según Alcaide (2015), afirma: “La productividad del personal de una empresa depende directamente del clima laboral existente en la organización. No se puede pretender que el

personal de la empresa alcance niveles de productividad cuando el clima laboral existente en la organización no es el adecuado.” (p.203).

Si el trabajador es el adecuado al puesto de trabajo, se siente satisfecho con las funciones que realiza, tiene un buen salario, sus ideas son valoradas, tiene como consecuencia a un trabajador motivado y por ende un buen clima laboral (no hay absentismo, ni ausencias por salud, si intereses y buenas relaciones con los compañeros). Entonces la influencia sobre la productividad será positiva.

Por el contrario, un clima laboral negativo produce en los colaboradores frustración y falta de interés por las tareas con lo cual el rendimiento es bajo, lo que ejerce una influencia negativa en la productividad.

1.4.2.2. Clima laboral y motivación.

En este acápite ha tratado de establecer la relación entre estos dos conceptos y su influencia recíproca. Es así como se ha podido apreciar, cómo cuando:

- Un trabajador se siente parte de su empresa, experimenta: Satisfacción.
- Mantiene buenas relaciones con los compañeros y con sus superiores, se produce: Cohesión.
- Obtiene un salario adecuado a lo que aporta y se reconoce su esfuerzo, tiene: Sentimiento de estar a gusto.

- Los mandos ejercen el liderazgo de forma participativa y democrática, se da: Participación efectiva. No hay conflictos ni barreras en la comunicación, se produce: Tranquilidad y comunicación adecuada.

Los equipos motivados contribuyen a la existencia de un buen clima.

Silva et al. (2008), indica:

Puede haber trabajadores muy motivados y que provoquen un deterioro del clima laboral. Se da en aquellos casos en los que hay trabajadores que se mueven para la consecución de sus objetivos individuales y que no tienen en cuenta a sus compañeros, lo que nos lleva a concluir que si no hay cohesión no hay buen clima laboral y que las acciones de motivación deben dirigirse a los equipos no a los individuos. (p.125)

1.4.2.3. Clima laboral asociado a la recompensa

“Una recompensa única puede satisfacer muchas necesidades. Un incremento de pago puede dar a la persona un sentimiento de seguridad, también le puede dar mayor estatus” Litterer, 1991 (p.446)

1.4.2.4. Actuaciones que mejoran el clima laboral

Silva et al. 2008, menciona las siguientes actuaciones para mejorar el clima laboral:

- Eliminar las barreras de la comunicación.
- Tomar en cuenta las ideas y la participación de los trabajadores para la toma de decisiones, fomentando la creatividad de los equipos para solucionar situaciones complicadas.

- Establecer un sistema de retribuciones que se perciba como suficiente y adaptado a las aportaciones de cada uno.
- Facilitar las relaciones entre los colaboradores para exista un clima laboral agradable.
- Organizar integraciones y reuniones.

1.4.2.5. Componentes del clima laboral.

Los componentes del clima laboral son las siguientes según Rodríguez, (2009), indica:

- a) Identidad y compromiso:** corresponde a la valoración e identificación de los integrantes con la organización, la puntualidad y el respeto, así como el conocimiento de las funciones que desempeña dentro de ella, es decir la responsabilidad y el compromiso que asume, al coincidir sus objetivos personales
- b) Calidad del trabajo y del servicio:** En esta dimensión se trabaja la atención al cliente y como se realiza el proceso del servicio, permitiendo evaluar el tiempo, orden, limpieza, con que se atiende las necesidades con la finalidad de determinar si existe concordancia entre el trabajo y los atributos que se esperan de ellos.
- c) Trato personal y trabajo en equipo:** se considera las relaciones interpersonales, como se realiza la toma de decisiones y se

manejan los conflictos internos, lo cual permitirá conocer la percepción de los miembros.

- d) **Iniciativa, espíritu de mejora y superación:** indica las metas que tiene cada miembro de la organización; que acciones realiza para lograrlas y de qué manera las implementa permitiendo evaluar las propuestas de cambio de habilidades y conocimientos de los integrantes de las mismas.
- e) **Condiciones físicas del lugar de trabajo:** a los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que el mismo les permita el bienestar personal y les facilite hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción de los empleados. Por el contrario, entornos físicos, peligrosos e incómodos tales como: suciedad, el entorno polvoriento, la falta de ventilación, las inadecuaciones de las áreas de descanso pueden producir insatisfacción, irritación y frustración. (p.122)

1.5. Marco conceptual

- Liderazgo

Es el conjunto de habilidades que tiene una persona para poder delegar, tomar la iniciativa, incentivar y motivar sobre un grupo de personas o colaboradores para que logren sus objetivos. (Bass & Avolio, 1994).

- Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional crea un entorno positivo y genera cambios significativos en los trabajadores y organizaciones, ayuda a que trabajen en equipo y se sientan motivados. (Gallardo, 2009).

- Taller de liderazgo transformacional

Busca promover en los colaboradores el conocimiento teórico-práctico sobre el Liderazgo Transformacional, distinguiendo en cada situación cuándo desplegar un estilo de liderazgo individual y/o colaborativo para impulsar la transformación individual y organizacional. (Kouzes, J. & Posner, B, 2006).

- Clima Laboral

Son cualidades, atributos que corresponden a un entorno laboral que componen a un conjunto de colaboradores e influye sobre su comportamiento de ellos. (Pintado, 2007)

- Motivación

La motivación es un impulso positivo para poder realizar nuestras funciones laborales, poder transmitir esta actitud a los que nos rodean. (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1995)

CAPÍTULO II

MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

II. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

2.1. Material

2.1.1. Población

La población está constituida por los 10 colaboradores de la empresa Brando's Chicken E.I.R.L de Trujillo, año 2016.

2.1.2. Marco de muestreo

Relación de trabajadores según planilla al mes de octubre 2016.

2.1.3. Unidad de análisis

COLABORADORES	CANTIDAD
Gerente	1
Asistente administrativo	1
Cajero	2
Hornero	1
Azafata	3
Ayudante de cocina	2
TOTAL	10

2.1.4. Muestra

Se utilizó un muestreo de tipo no probabilístico con los trabajadores que laboran en la empresa.

Debido a que la empresa cuenta con un número reducido de trabajadores, se consideró como muestra a la totalidad del personal, los cuales hacen un número de 10 trabajadores.

2.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas	Instrumentos
• Encuesta	• Test

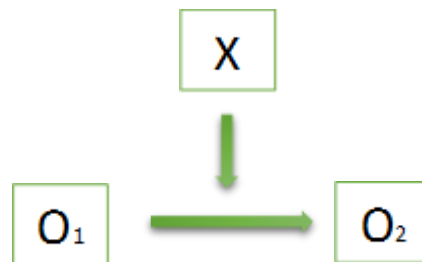
Encuesta: se aplicó a los colaboradores con la finalidad de obtener datos para el logro de los objetivos propuestos.

- **Test:** se aplicó dos test; uno para determinar el nivel de liderazgo transformacional y el otro para determinar el nivel de clima laboral de la organización. Los dos test se aplicaron antes y después para analizar y evaluar a todos los colaboradores de la organización,

2.2. Procedimientos

2.2.1. Diseño de contrastación

Diseño cuasi experimental con observación antes y después con un solo grupo.



Donde:

X: Aplicación de un taller de liderazgo transformacional.

O₁: Clima laboral de la empresa antes de la aplicación del taller de liderazgo transformacional.

O₂: Clima laboral de la empresa después de la aplicación del taller de liderazgo transformacional.

2.2.2. Análisis de variables

- **Variable Independiente:** Taller de liderazgo transformacional.
- **Variable Dependiente:** Clima laboral.

2.2.3. Procesamiento y análisis de datos

Los datos recolectados correspondieron a la situación del clima laboral antes y después del taller, como también el nivel de liderazgo transformacional, con los cuales se obtuvieron los resultados de la presente investigación, dichos datos fueron recolectados mediante un test y procesados, empleando programas de Microsoft Office Excel 2013. Los resultados son presentados en cuadros y resúmenes con cifras absolutas y porcentajes.

Para evaluar el efecto del taller de liderazgo transformacional en la mejora del clima laboral se aplicó la prueba Chi Cuadrado para diferencia de proporciones de los niveles de clima laboral antes y después. Obteniéndose un valor $p < 0.05$ lo cual indica que existe diferencia significativa entre las proporciones de niveles antes y después de aplicado el taller de liderazgo transformacional, confirmándose la hipótesis propuesta.

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

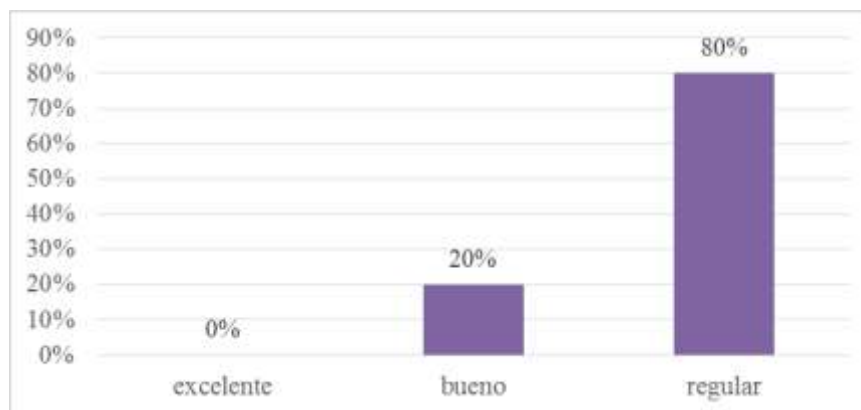
III. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Presentación de Resultados

Cuadro 3.1.1

Nivel de liderazgo transformacional de los colaboradores de la empresa Brando's Chicken E.I.R.L. antes de aplicar el taller.

NIVEL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	ANTES	
	N°	%
excelente	0	0%
Bueno	2	20%
Regular	8	80%
TOTAL	10	100%



Fuente: Propio
Elaboración: Las autoras

Gráfica 3.1.1

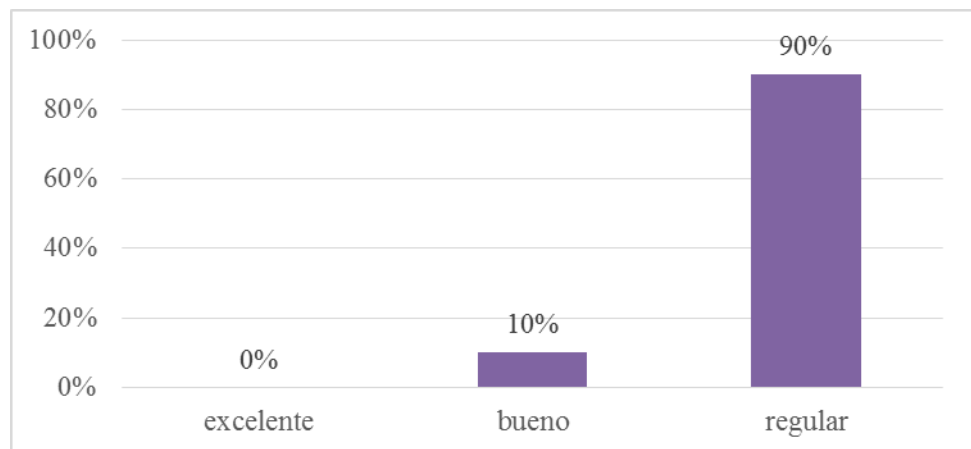
Nivel de liderazgo transformacional de los colaboradores de la empresa Brando's Chicken E.I.R.L. antes de aplicar el taller.

Cuadro 3.1.2

Nivel de clima laboral de los colaboradores de la empresa Brando's Chicken

E.I.R.L. antes de aplicar el taller.

NIVEL DE CLIMA LABORAL	ANTES	
	N°	%
Excelente	0	0%
Bueno	1	10%
Regular	9	90%
TOTAL	10	100%



Fuente: Propio
Elaboración: Las autoras

Gráfico 3.1.2

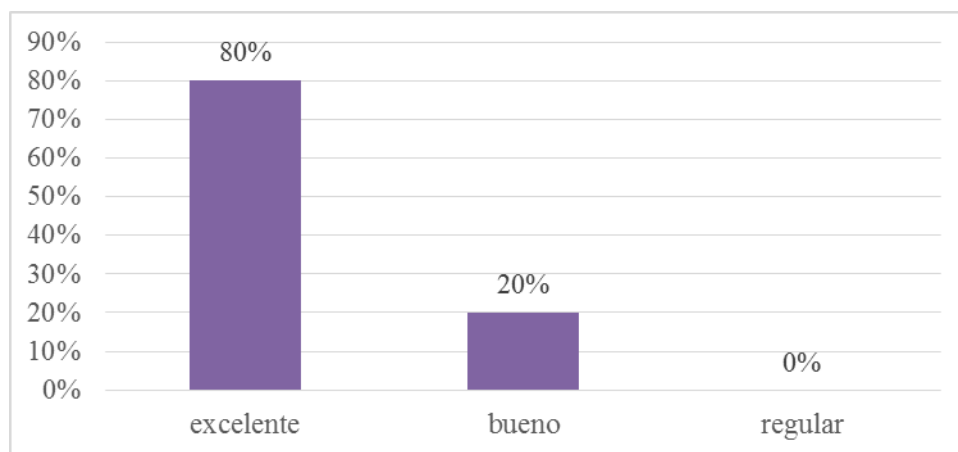
Nivel de clima laboral de los colaboradores de la empresa Brando's Chicken

E.I.R.L. antes de aplicar el taller.

Cuadro 3.1.3

Nivel de liderazgo transformacional de los colaboradores de la empresa Brando's Chicken E.I.R.L. después de aplicar el taller.

NIVEL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	DESPÚES	
	Nº	%
excelente	8	80%
bueno	2	20%
regular	0	0%
TOTAL	10	100%



Fuente: Propio
Elaboración: Las autoras

Gráfico 3.1.3

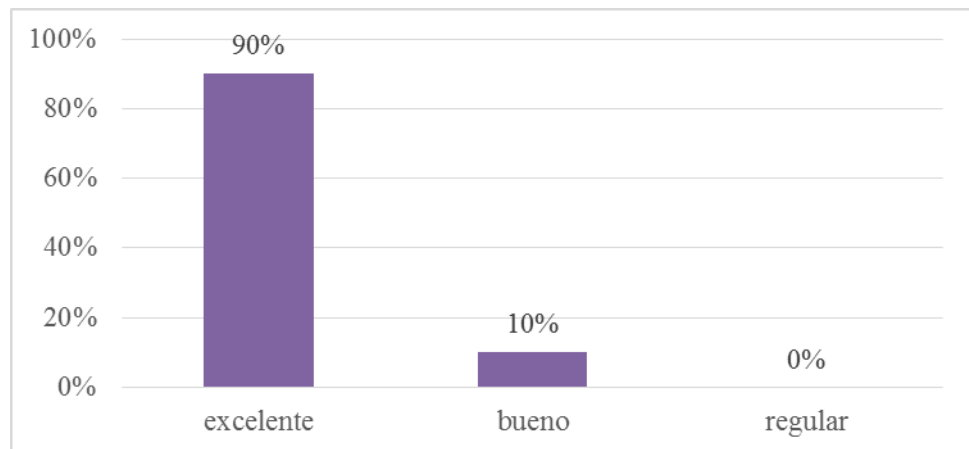
Nivel de liderazgo transformacional de los colaboradores de la empresa Brando's Chicken E.I.R.L. después de aplicar el taller.

Cuadro 3.1.4

Nivel de clima laboral de los colaboradores de la empresa Brando's Chicken

E.I.R.L. después de aplicar el taller.

NIVEL DE CLIMA LABORAL	DESPÚES	
	Nº	%
Excelente	9	90%
Bueno	1	10%
regular	0	0%
TOTAL	10	100%



Fuente: Propio
Elaboración: Las autoras

Gráfico 3.1.4

Nivel de clima laboral de los colaboradores de la empresa Brando's Chicken

E.I.R.L. después de aplicar el taller.

3.2. Discusión de Resultados

La discusión de los resultados está organizada de acuerdo a los objetivos planteados en la tesis:

Con relación al objetivo general: Aplicar el taller de liderazgo transformacional para mejorar el clima laboral en la empresa Brando's Chicken E.I.R.L.

Antes de haber sido aplicado el taller, el nivel de clima laboral fue regular con un 90%, mientras que solo un 10% fue bueno (Cuadro 3.1.2). Después de haber sido aplicado el taller, el nivel del clima laboral fue excelente con un 90%, mientras que el 10% fue bueno. (Cuadro 3.1.4)

Esta realidad, se demuestra con los resultados del taller de liderazgo transformacional, de acuerdo a la prueba Chi Cuadrado (Anexo 12) en el que P es 0.003, en la que se demuestra que P es menor que 0.05 por ello se puede afirmar que la aplicación del taller ha producido un cambio sustantivo en el clima laboral de la empresa, de esta manera se observó como uno de los problemas principales del clima laboral dentro de la empresa es el trabajo en equipo; en efecto, en sus inicios el 90% no sentían que formaban parte de un equipo (Anexo 05, Gráfico 5); sin embargo después de aplicar el taller de liderazgo transformacional todos los colaboradores empezaron a sentirse parte de la empresa (Anexo 06, Gráfico 5)

En lo que se refiere a la motivación, antes de aplicar el taller se observó que el 40% (Anexo 03, Gráfico 6) casi nunca se sentía motivado; sin embargo realizadas las sesiones el 90% se sentía motivado (Anexo 04, Gráfico 6).

Estos resultados, reflejan una vez más que existe un problema en la organización respecto a la falta de trabajo en equipo y motivación, lo cual generó la falta de

integración y conflicto entre los propios colaboradores y como tal afecta la atención de sus clientes y la productividad de la empresa. Al respecto Alcaide (2015, p. 203) sostiene que “la productividad del personal de una empresa depende directamente del clima laboral existente en la organización. No se puede pretender que el personal de la empresa alcance niveles de productividad cuando el clima laboral existente en la organización no es el adecuado.”

Guevara, F. y Tafur, J. (2015) en su tesis Influencia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa Kentucky Fried Chicken Sede Real Plaza en la ciudad de Trujillo 2015 concluye que “en la empresa Kentucky Fried Chicken sede Real Plaza muestra una gran importancia en lo que concierne al clima laboral, realizando una óptima gestión de recursos humanos, lo que se demuestra en el interés del desarrollo personal de sus trabajadores y en la motivación, recompensas y satisfacción económica brindada a los mismos.”

Con relación al primer objetivo específico: Evaluar el clima laboral antes de la aplicación del taller de liderazgo transformacional de la empresa.

Se pudo comprobar que éste era muy deficiente, trabajaban individualmente y no se sentían cómodos en su ambiente de trabajo, ya que el 70% indica que solamente a veces se sentían cómodos (Anexo 05, Gráfico 6). Sobre este tema, el gerente convencido de esta realidad, viene realizando cambios en el uso y distribución de la infraestructura y ha podido observar que el 90% de sus colaboradores vienen demostrando un cambio de actitud (Anexo 06, Gráfico 6).

De otro lado, los colaboradores no aceptaban cambios dentro de la empresa, como la rotación de puestos, mecanización del manejo de caja, entre otros. Después de haberseles explicado las bondades del nuevo sistema con la capacitación, el 90% de

los colaboradores aceptaron los cambios convencidos que era lo mejor para las partes; es así como se vienen produciendo cambios culturales, modificando algunas formas tradicionales de trabajo (Anexo 03, Gráfico 2).

Respecto a las condiciones físicas del ambiente de trabajo, Rodríguez (2009) afirma que un componente importante del clima laboral son las condiciones físicas de la empresa, es decir; sostiene que un ambiente agradable y confortable con buena infraestructura, motiva a los colaboradores con un nivel de rendimiento satisfactorio en sus puestos de trabajo, con entusiasmo y dedicación, por consiguiente; se obtendrá un mejor desempeño. Por el contrario, ambientes incómodos como: ruido, desorden y suciedad en cada área de trabajo, pueden producir un bajo rendimiento laboral y frustración.

En lo que se refiere a la relación jefe y colaborador, el 70%, manifestaron que no tenían una comunicación adecuada con el gerente (Anexo 05, Gráfico 3). Aplicado el taller, después de 3 meses, los colaboradores manifestaron que lograron tener fe y seguridad en los cambios, lo que dio lugar a una mejor relación con el jefe.

Sobre este resultado, Llana 2009 (p.478), sostiene que "el clima laboral es la valoración de los elementos de la cultura en una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores", en su libro Ergonomía y psicología aplicada manual para la formación del especialista.

Miyashiro, (2004) en su tesis Liderazgo y ambiente laboral en la empresa Millaje y cia, ubicada en Miraflores y Camacho, Lima – Perú. Determina que para obtener un clima laboral agradable se debe tener en cuenta las siguientes actitudes como: almorzar con los colaboradores, entablar una comunicación amena para ganar su confianza, y de esta manera manejar una relación directa con sus colaboradores.

Conociendo más a su personal se ha iniciado como política de motivación, incentivos como bonos extras, premio al mejor empleado. Asimismo se ha previsto realizar actividades de integración cada tres meses, como celebración de cumpleaños, con la confianza que esta nueva política ha de contribuir en el fortalecimiento de la relación jefe – colaborador.

Con relación al segundo objetivo específico: Realizar talleres sobre liderazgo transformacional, para obtener el cambio.

Tal como se ha sostenido, se diseñaron y aplicaron 4 sesiones para realizar el taller de liderazgo con los siguientes resultados: Al aplicarse el test, la empresa nunca realizó talleres de capacitación para sus colaboradores. Con la aplicación del taller, el 90%, cambiaron de opinión, valorando que es de vital importancia realizar programas sostenidos de capacitación ya que pudieron experimentar una nueva forma de ver las cosas con un cambio importante de mentalidad y de actitud (Anexo 03, Gráfico 7), lo que dio lugar al inicio de un incremento importante de la productividad en cada uno de sus colaboradores (Anexo 04, Gráfico 9).

Antes de realizar el taller, existieron conflictos internos; tal como se releja en los resultados, en un 70% (Anexo 05 Gráfico 4). Luego de aplicar el taller, los conflictos fueron disminuyendo considerablemente, el 90% indicó que ya no existen discusiones (Anexo 06, Gráfico 4).

Otro motivo por el cual se aplicó el taller es porque un porcentaje significativo de 60% de los colaboradores no aceptaban las ideas y opiniones entre ellos mismos (Anexo 5, Gráfico 9). Después del taller el 90% manifestaron que ahora son más tolerantes escuchando y aportando opiniones e ideas (Anexo 06, Gráfico 9).

Tal como lo afirma Silva et al. (2008, p. 122) los factores que indican la existencia de un clima laboral positivo son: el sentimiento de participación en el grupo, es decir, se tiene en cuenta las opiniones de los demás aceptando sus ideas, como también la ausencia de conflictos y por consecuencia la cohesión del grupo, es decir, las relaciones tienen que ser agradables y no deben existir miembros aislados o rechazados.

Los resultados descritos anteriormente, coinciden con los encontrados por Salas, (2013) en un trabajo sobre Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo, ha concluido que “aquellos directivos que dan la oportunidad a sus colaboradores de opinar en el proceso de elaboración de los objetivos, que tienen en cuenta las necesidades y valores de éstos y que en definitiva integran a sus empleados en la organización, generando mayores niveles de felicidad laboral frente a los colaboradores que no tienen la oportunidad de trabajar en este contexto. La integración de los trabajadores en la organización puede generar un aumento de la calidad y de la productividad siempre que se apliquen buscando satisfacer las necesidades de los trabajadores.”

Con relación al tercer objetivo específico: Determinar el impacto del liderazgo transformacional en el clima laboral, que le permita a la empresa motivar e incentivar a sus colaboradores.

Después de haberse aplicado el taller, el 90% de los colaboradores sostuvieron que luego de estos cambios, están obteniendo una forma razonable de conocer con mayor profundidad a sus compañeros de trabajo y que como tal sienten una mejor predisposición para integrarse y relacionarse como equipo de trabajo, motivándose entre ellos (Anexo 03, Gráfico 10).

En cuanto a los incentivos, el 100% manifestaron que efectivamente la empresa viene implementando un sistema de bonos extras, lo que dio lugar a un nuevo clima de motivación (Anexo 06, Gráfico No. 7). Ahora el 90% de colaboradores tienen interés por evolucionar profesionalmente, lo que confirma que el taller resultó de vital importancia en el mejoramiento del clima laboral (Anexo 04, Gráfico 4).

Al respecto, Lussier & Achua (2010, p.353) dice que “el impacto que provoca el liderazgo transformacional sirve para cambiar el estado de las cosas al articular con los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podría ser una nueva organización”.

Lo mismo sostiene Díaz, (2013) en su tesis Los estilos de liderazgo y su influencia en el clima organizacional de los empleados del hotel Los Libertadores en el Distrito de Trujillo, Perú – 2012, concluye que tanto los gerentes como los propietarios del Hotel Los libertadores de la Ciudad de Trujillo, en toda la cadena a nivel nacional, la dirección se preocupa para que sus colaboradores se sientan satisfechos en las actividades que realizan, que no solo se centra en el cumplimiento de sus objetivos, sino también considera aspectos relacionados con la satisfacción y el bienestar del trabajador.

CONCLUSIONES

1. El taller de liderazgo transformacional ha contribuido mejorando notablemente el clima laboral en la empresa Brando's Chicken E.I.R.L.; la utilización de estrategias y procedimientos han dado lugar a un mejor trabajo en equipo y motivación.
2. El clima laboral antes de ser aplicado el taller de liderazgo transformacional era regular, existía un problema de relación entre jefe-colaborador y entre compañeros; sin embargo, tal como se ha demostrado en los gráficos correspondientes después de su aplicación el resultado fue bueno y excelente.
3. Se aplicó y determinó una política de sostenibilidad de capacitación sobre liderazgo transformacional para mejorar el clima laboral. Contribuyendo a la mejora de actividades, prácticas que facilitó la aplicación de los conocimientos para promover los cambios necesarios en los ámbitos de acción de los participantes.
4. Se concluye que el taller de liderazgo transformacional generó un impacto positivo en el clima laboral sobre todo en las dimensiones de trabajo en equipo y motivación. Este proceso se vio reflejado en una mejora sustancial de los colaboradores en lo que se refiere a trabajo en equipo y motivación, la empatía entre compañeros de trabajo y el cliente.

RECOMENDACIONES:

- La organización debe seguir realizando en forma periódica talleres de capacitación para promover su crecimiento y reforzar su desarrollo, debiendo corregir algunas desviaciones que generalmente se presentan.
- Es necesario establecer una política adecuada que permita motivar al personal, promoviendo el reconocimiento a los logros y resultados alcanzados, para fortalecer su compromiso con los objetivos y metas de la empresa, en apoyo a la gestión de la organización. Propiciar ambientes físicos adecuados que brinden: comodidad, iluminación, ventilación, accesibilidad y limpieza para mejorar el desenvolvimiento en las labores del personal.
- Los futuros talleres de liderazgo transformacional deben ser muy creativos y motivadores, y no debe ser visto como algo obligatorio para el trabajador, sino como una oportunidad en beneficio para ambas partes.
- El gerente como líder máximo, debe seguir interesándose por el bienestar de sus colaboradores, para que así tengan la confianza que con el aporte de sus ideas y talento, mejorarán sus habilidades y harán mejor su trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

Alcaide, J. (2015). *Fidelización de cliente*. (6ª Ed.). Madrid: ESIC.

Bass, B & Avolio, B. (1994). *Improviing organizational effectiveness*. USA: SAGE Publications.

Donnelly, J; Gibson, J & Ivancevich, J. (1995). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. (8ª Ed.). España: Clamades.

Gallardo, V. (2009). *Liderazgo transformador*. España: LID.

Kouzes, J. & Posner, B. (2006). *Taller el desafío del liderazgo*. (3ª Ed.). USA: Pfeiffer.

Litterer, J. (1991). *Análisis de las organizaciones*. (2º Ed.). México: Limosa S.A.

Llaneza, A. (2009). *Ergonomía y psicología aplicada manual para la formación del especialista*. (13ª Ed.). España: Lex Nova.

Lussier, R y Achua, C. (2010). *Liderazgo*. México: Cengage Learning.

Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (6ª Ed.). Madrid: ESIC.

Pintado, E. (2007). *Comportamiento organizacional gerencia y conducción del talento humano*. (2ª Ed.). Perú: IPEC.

Robbins, S. (1994). *Comportamiento Organizacional*. (6ª Ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Rodríguez, D. (2009). *Diagnóstico organizacional*. (7ª Ed.). Santiago, Chile: Universidad Católica De Chile.

Silva, M.; Santos, J; Rodríguez, E. & Hernando, C. (2008), *Las Relaciones Humanas en la Empresa*. España: Paraninfo.

Tesis

Cervera, L. (2012). *Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos – Lima 2012*.

Cuadra, A. y Velos, C. (2007). *Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones de Arica – Talca, 2007*.

Díaz, M. (2013). *Los estilos de liderazgo y su influencia en el clima organizacional de los empleados del hotel “Los Libertadores” en el distrito de Trujillo, Perú – 2012*.

Guevara, F. y Tafur, J. (2015). *Influencia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa Kentucky Fried Chicken Sede Real Plaza en la ciudad de Trujillo, 2015*.

Miyashiro, I. (2004). *Liderazgo y ambiente laboral en la empresa Millaje y cia, situada en Miraflores y Camacho, Lima – Perú, 2004*.

Salas, A. (2013). *Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo, Valencia – España, 2013*.

ANEXOS

ANEXO 01

Estimados colaboradores mediante el presente test se pretende conocer las actividades de cada uno de ustedes. Agradecemos por anticipado su gentil colaboración y nos responda con la verdad, seriedad que el caso amerite.

INSTRUCCIONES: Marque con (x), la alternativa que corresponda a su respuesta

TEST DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

1. ¿Habitualmente, las personas de mi entorno suelen aceptar mis ideas y opiniones?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
2. ¿Soy una persona que ofrece resistencia a los cambios del entorno, prefiero la estabilidad y el equilibrio?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
3. ¿No suelo aceptar sugerencias de nadie con respecto a mis tareas?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
4. ¿Tengo interés por evolucionar profesionalmente e intento actualizar mis conocimientos?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

5. ¿Soy una persona creativa, y me intereso por las novedades que surgen?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
6. ¿Disfruto motivando a los que me rodean, y transmitiéndoles mi entusiasmo, les expreso mis ideas por las cosas importantes?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
7. ¿Suelen realizar talleres de capacitación en tu empresa?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
8. ¿Me considero una persona proactiva y carismática?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
9. ¿Considero que una capacitación es fundamental para mejorar la empresa?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
10. ¿Conozco con profundidad a mis compañeros, sus puntos fuertes y sus puntos débiles, sus virtudes y sus defectos, me interesa conocer a los demás con los que me relaciono y con los que colaboro?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

ANEXO 02

Estimados colaboradores mediante el presente test se pretende conocer las actividades de cada uno de ustedes. Agradecemos por anticipado su gentil colaboración y nos responda con la verdad, seriedad que el caso amerite.

INSTRUCCIONES: Marque con (x), la alternativa que corresponda a su respuesta

TEST DE CLIMA LABORAL

1. ¿Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
2. ¿Escucho a mis compañeros hablando mal de la organización?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
3. ¿Tengo una buena relación con mi jefe y mis compañeros?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
4. ¿Existen conflictos dentro de la empresa?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
5. ¿Siente que forma parte de un equipo que trabaja hacia una meta en común?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces

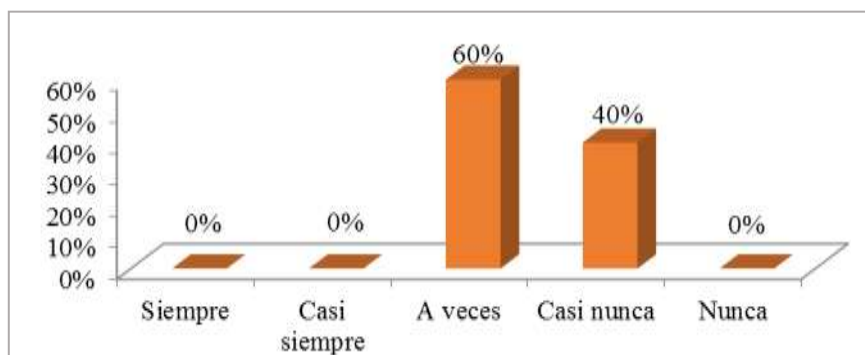
- d) Casi nunca
 - e) Nunca
6. ¿Me siento cómodo con mi ambiente físico de trabajo?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
7. ¿Me pagan un bono extra por cumplir mis deberes todos los meses?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
8. ¿Percibo que mis compañeros sienten entusiasmo al trabajar?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
9. ¿Todos aportamos ideas para mejorar la empresa?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
10. ¿En la empresa realizan actividades de integración?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

ANEXO 03

Liderazgo transformacional antes de aplicar el taller

Cuadro 1: *Libertad de opinión*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	6	60%
Casi nunca	4	40%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

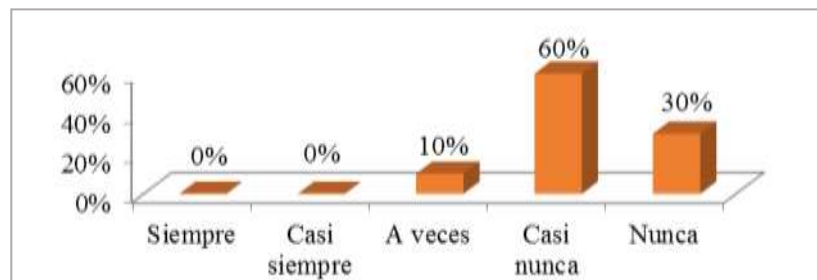


Fuente: Encuesta
Elaboración: Las autoras

Gráfico 1: Libertad de opinión

Cuadro 2: *Resistencia al cambio*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	1	10%
Casi nunca	6	60%
Nunca	3	30%
TOTAL	10	100%



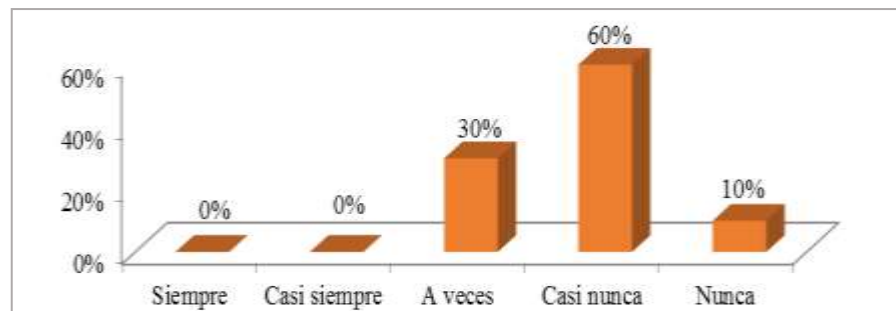
Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfico 2: *Resistencia al cambio*

Cuadro 3: *Intolerancia a las opiniones*

ALTERNATIVA	F	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	3	30%
Casi nunca	6	60%
Nunca	1	10%
TOTAL	10	100%

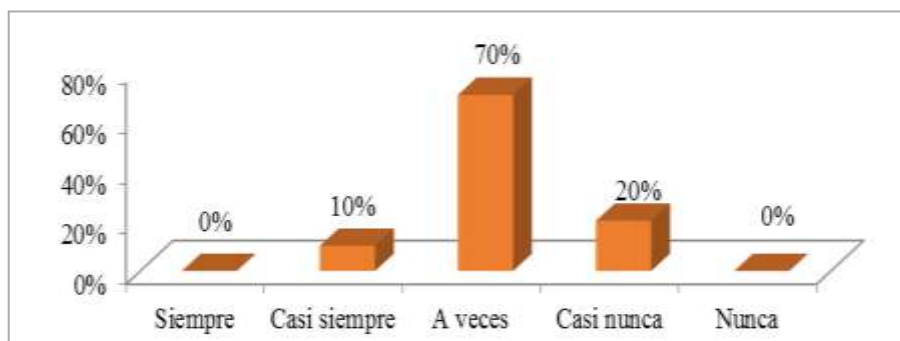


Fuente: Encuesta
Elaboración: Las autoras

Gráfico 3: *Intolerancia a las opiniones*

Cuadro 4: *Autodesarrollo*

ALTERNATIVA	F	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	1	10%
A veces	7	70%
Casi nunca	2	20%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

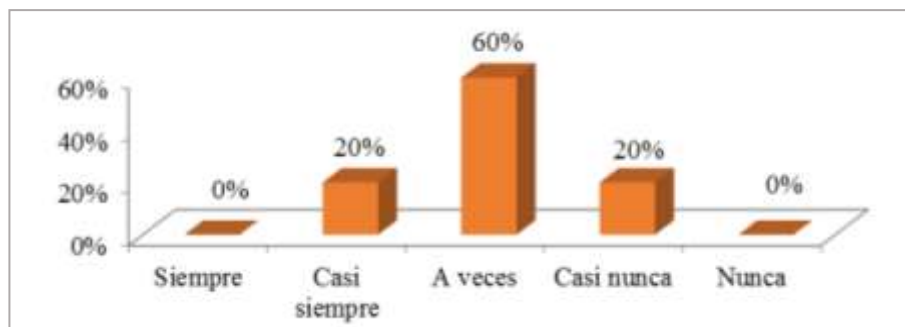


Fuente: Encuesta
Elaboración: Las autoras

Gráfico 4: *Autodesarrollo*

Cuadro 5: *Creatividad*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	2	20%
A veces	6	60%
Casi nunca	2	20%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

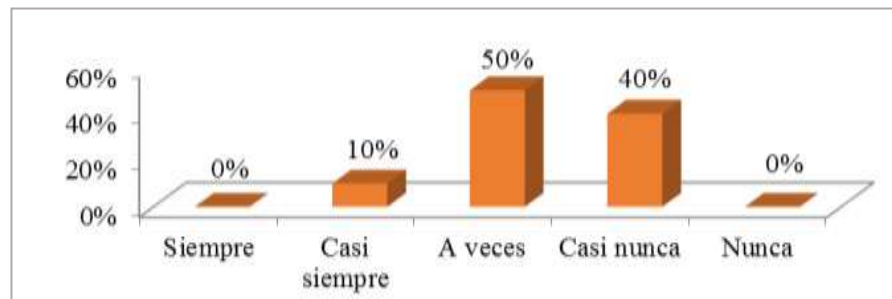


Fuente: Encuesta
Elaboración: Las autoras

Gráfico 5: *Creatividad*

Cuadro 6: *Motivación*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	1	10%
A veces	5	50%
Casi nunca	4	40%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

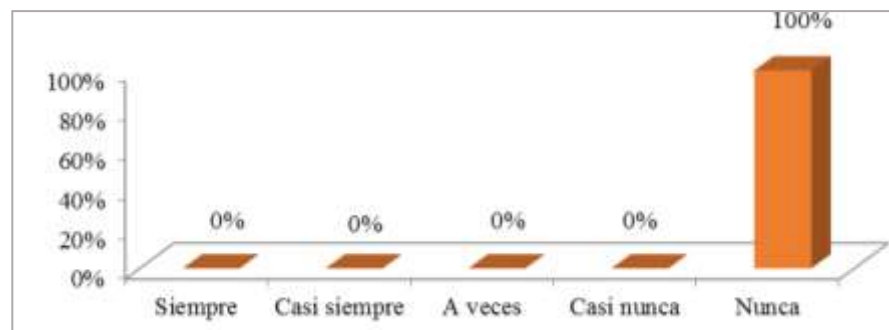


Fuente: Encuesta
Elaboración: Las autoras

Gráfico 6: *Motivación*

Cuadro 7: *Talleres de capacitación*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	10	100%
TOTAL	10	100%

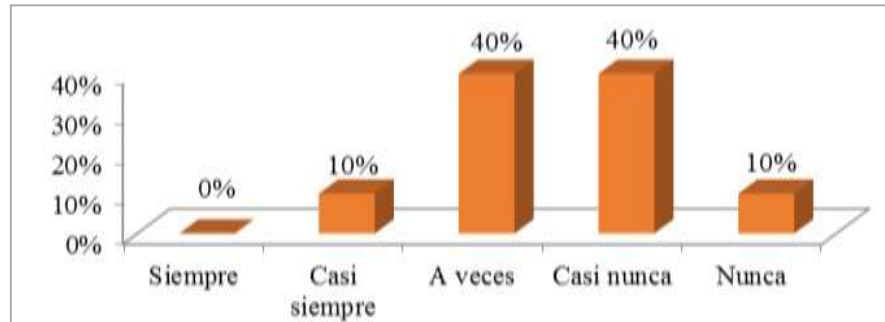


Fuente: Encuesta
Elaboración: Las autoras

Gráfico 7: *Talleres de capacitación*

Cuadro 8: *Pro-actividad*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	1	10%
A veces	4	40%
Casi nunca	4	40%
Nunca	1	10%
TOTAL	10	100%

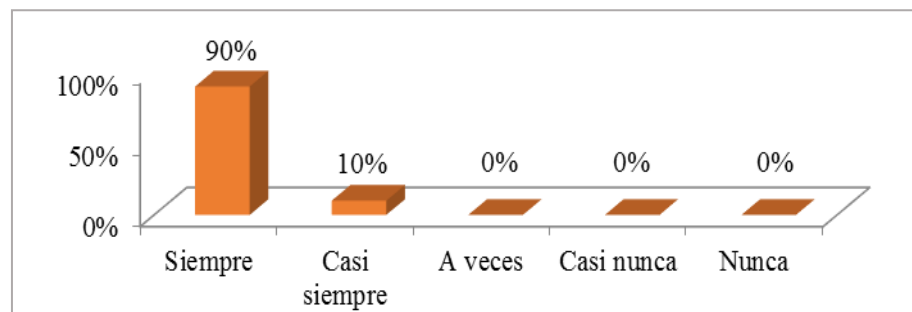


Fuente: Encuesta
Elaboración: Las autoras

Gráfico 8: *Pro-actividad*

Cuadro 9: *Importancia de la capacitación*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	9	90%
Casi siempre	1	10%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

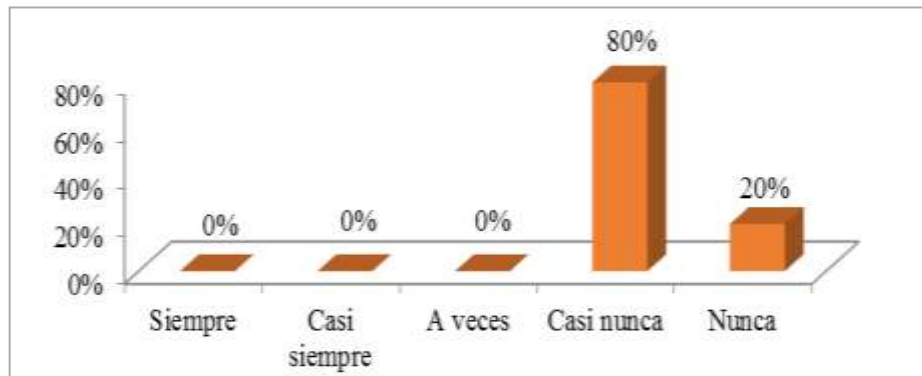


Fuente: Encuesta
Elaboración: Las autoras

Gráfico 9: *Importancia de la capacitación*

Cuadro 10: *Interés por los demás*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi nunca	8	80%
Nunca	2	20%
TOTAL	10	100%



Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

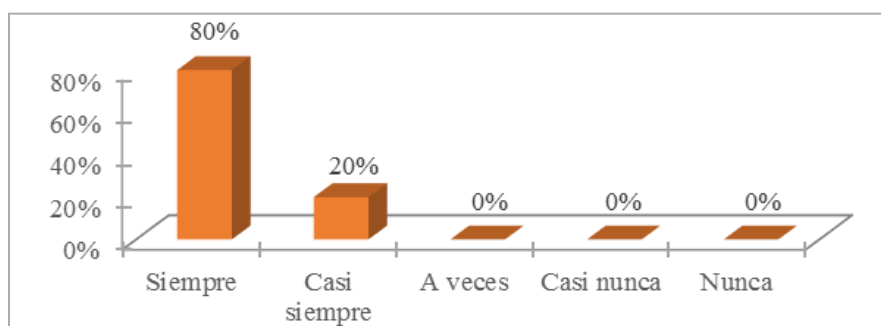
Gráfico 10: *Interés por los demás*

ANEXO 04

Liderazgo transformacional después de aplicar el taller

Cuadro 1: *Libertad de opinión*

ALTERNATIVA	F	%
Siempre	8	80%
Casi siempre	2	20%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

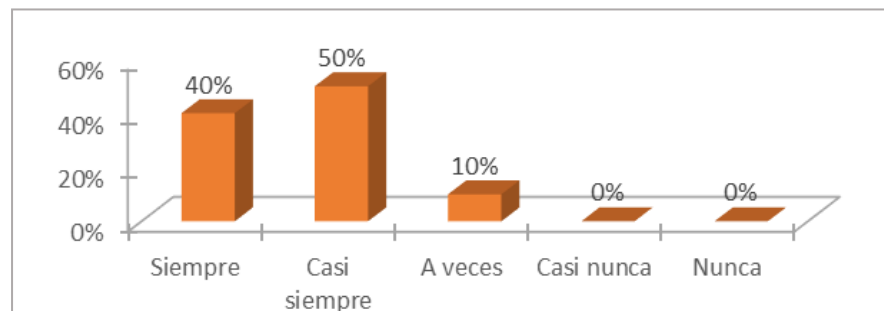


Fuente: Encuesta
Elaboración: Las autoras

Gráfico 1: Libertad de opinión

Cuadro 2: *Resistencia al cambio*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	4	40%
Casi siempre	5	50%
A veces	1	10%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

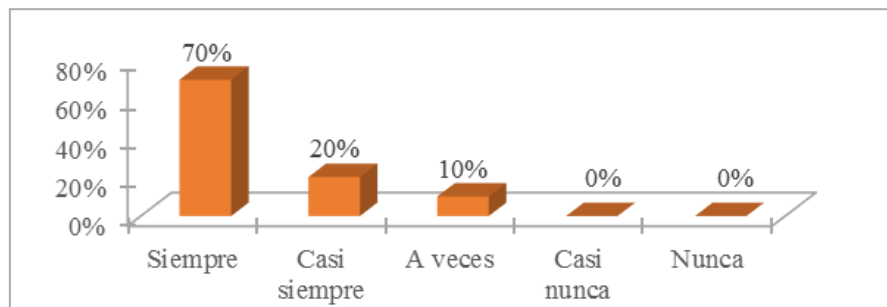


Fuente: Encuesta
Elaboración: Las autoras

Gráfico 2: *Resistencia al cambio*

Cuadro 3: *Intolerancia a las opiniones*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	7	70%
Casi siempre	2	20%
A veces	1	10%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

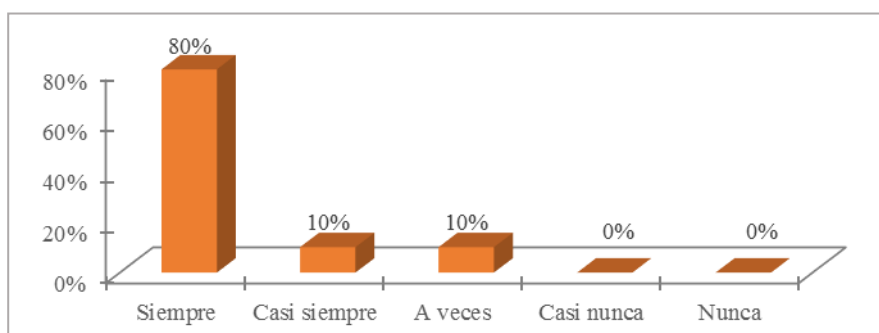


Fuente: Encuesta
Elaboración: Las autoras

Gráfica 3: *Intolerancia a las opiniones*

Cuadro 4: *Autodesarrollo*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	8	80%
Casi siempre	1	10%
A veces	1	10%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

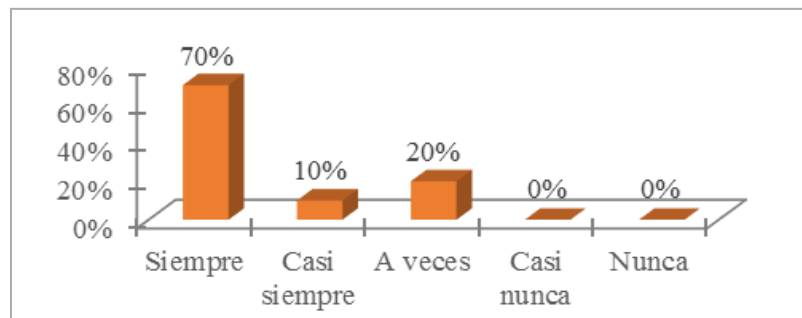


Fuente: Encuesta
Elaboración: Las autoras

Gráfico 4: *Autodesarrollo*

Cuadro 5: *Creatividad*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	7	70%
Casi siempre	1	10%
A veces	2	20%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

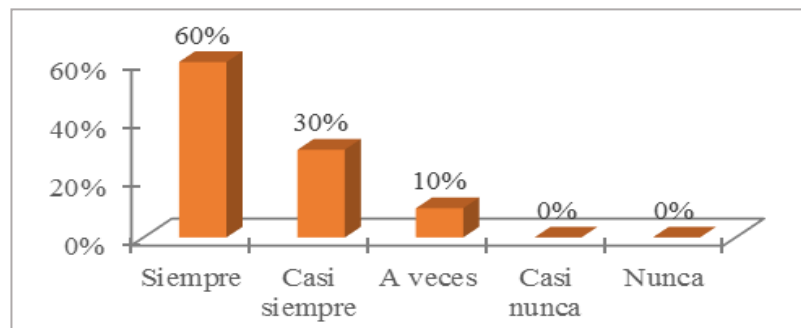


Fuente: Encuesta
Elaboración: Las autoras

Gráfico 5: *Creatividad*

Cuadro 6: *Motivación*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	6	60%
Casi siempre	3	30%
A veces	1	10%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%



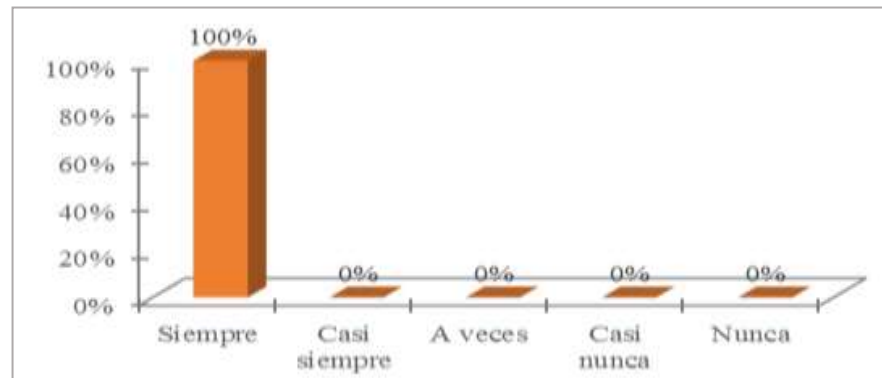
Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfico 6: *Motivación*

Cuadro 7: *Talleres de capacitación*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	10	100%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

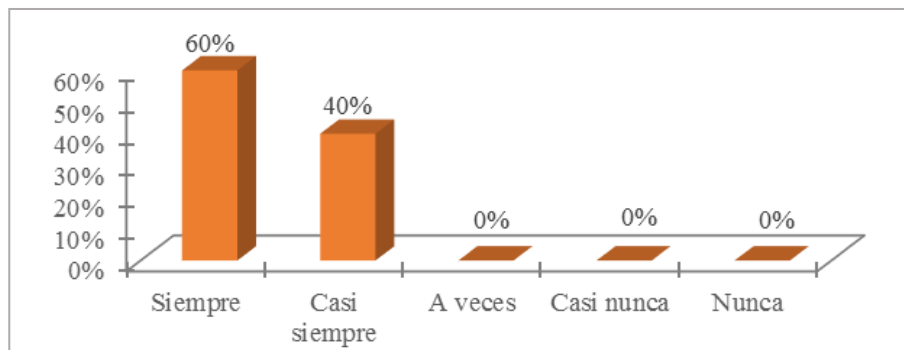


Fuente: Encuesta
Elaboración: Las autoras

Gráfico 7: *Talleres de capacitación*

Cuadro 8: *Pro-actividad*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	6	60%
Casi siempre	4	40%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

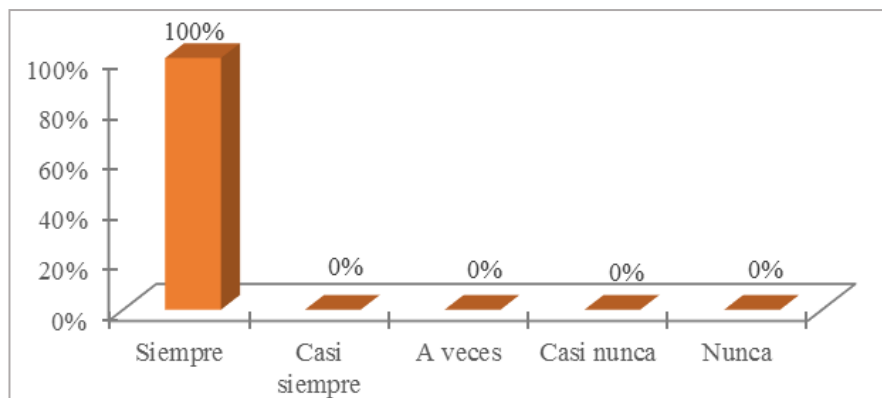


Fuente: Encuesta
Elaboración: Las autoras

Gráfico 8: *Pro-actividad*

Cuadro 9: *Importancia de la capacitación*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	10	100%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%



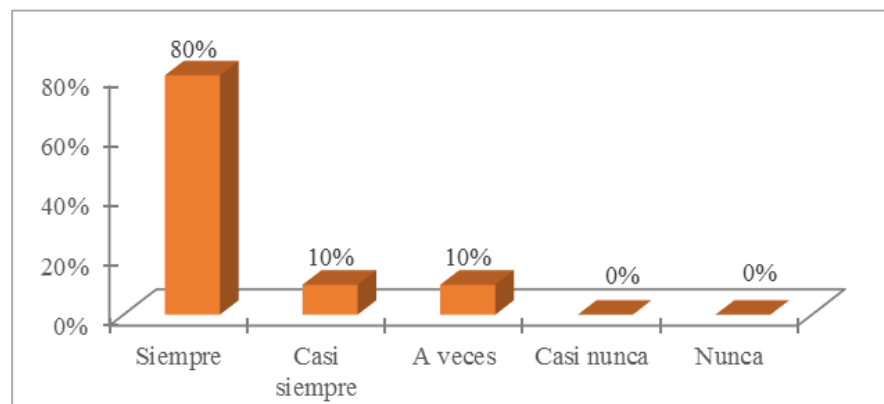
Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfico 9: *Importancia de la capacitación*

Cuadro 10: *Interés por los demás*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	8	80%
Casi siempre	1	10%
A veces	1	10%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%



Fuente: Encuesta
Elaboración: Los autores

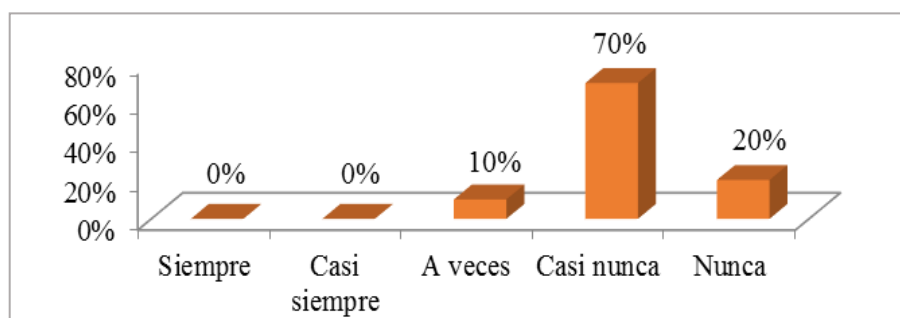
Gráfico 10: *Interés por los demás*

ANEXO 05

Clima laboral antes de aplicar el taller

Cuadro 1: *Identidad con la empresa*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	1	10%
Casi nunca	7	70%
Nunca	2	20%
TOTAL	10	100%

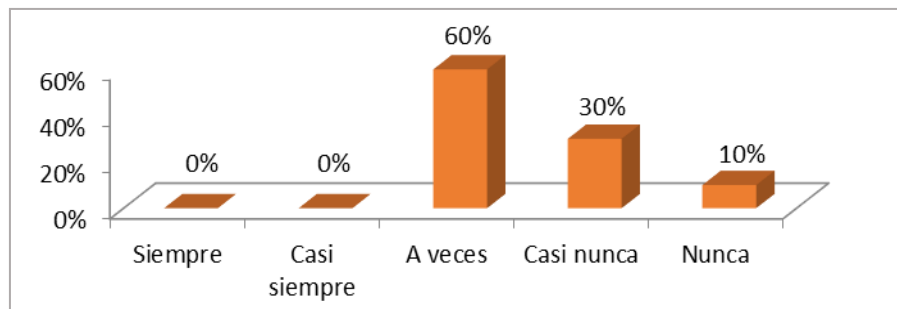


Fuente: Encuesta
Elaboración: Las autoras

Gráfico 1: *Identidad con la empresa*

Cuadro 2: *Rumores en la empresa*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	6	60%
Casi nunca	3	30%
Nunca	1	10%
TOTAL	10	100%

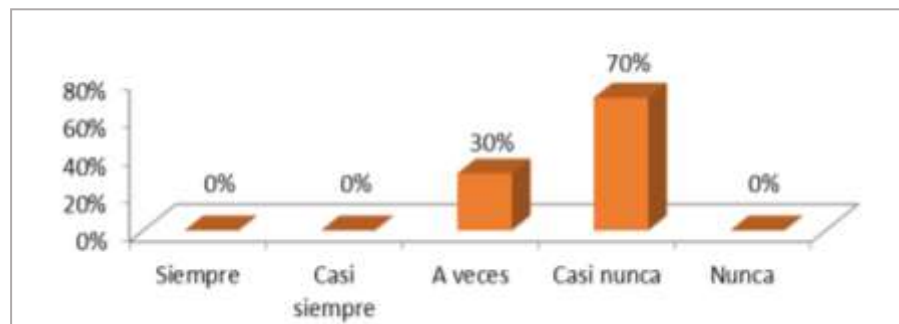


Fuente: Encuesta
Elaboración: Las autoras

Gráfico 2: *Rumores en la empresa*

Cuadro 3: *Comunicación adecuada*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	3	30%
Casi nunca	7	70%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

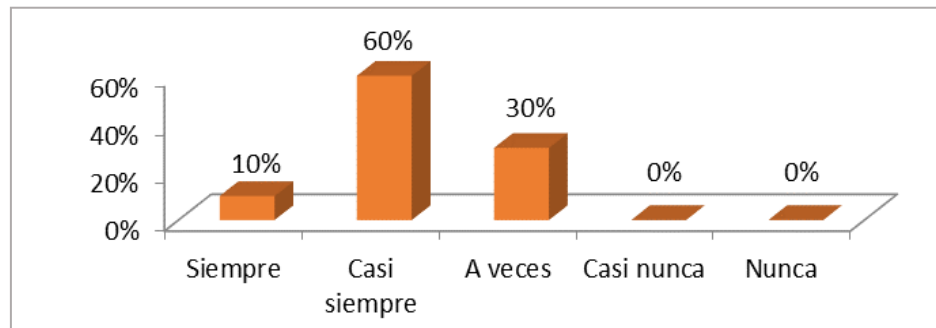


Fuente: Encuesta
Elaboración: Las autoras

Gráfico 3: *Comunicación adecuada*

Cuadro 4: *Conflicto interno*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	1	10%
Casi siempre	6	60%
A veces	3	30%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

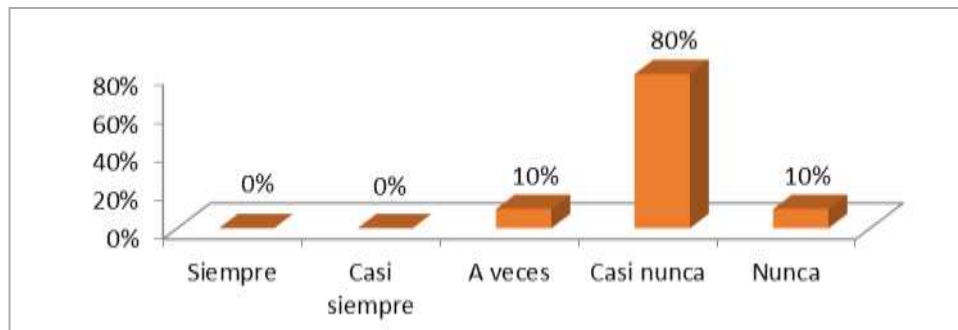


Fuente: Encuesta
Elaboración: Las autoras

Gráfico 4: *Conflicto interno*

Cuadro 5: *Trabajo en equipo*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	1	10%
Casi nunca	8	80%
Nunca	1	10%
TOTAL	10	100%

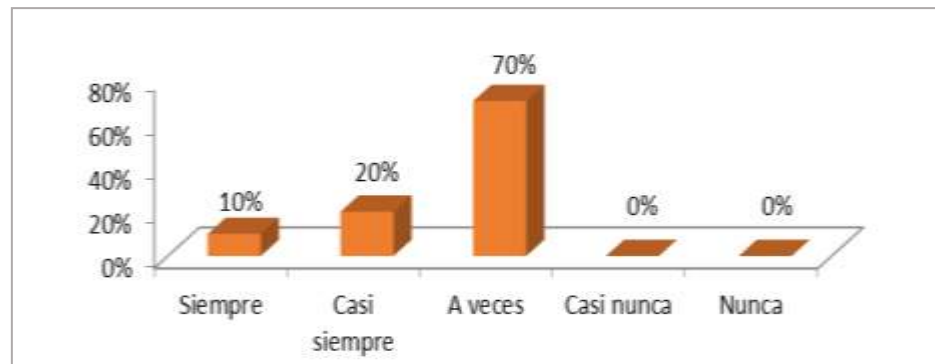


Fuente: Encuesta
Elaboración: Las autoras

Gráfico 5: *Trabajo en equipo*

Cuadro 6: *Ambiente laboral*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	1	10%
Casi siempre	2	20%
A veces	7	70%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

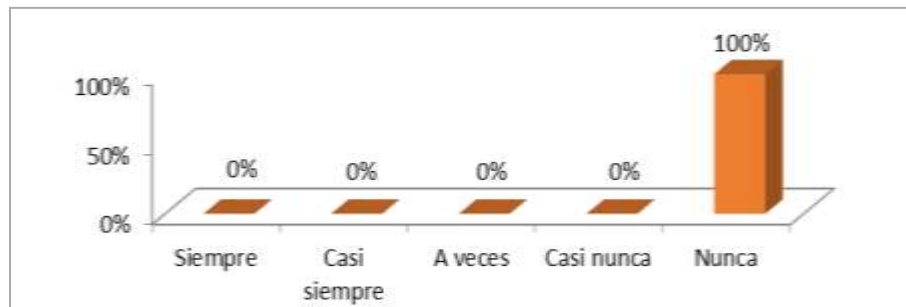


Fuente: Encuesta
Elaboración: Las autoras

Gráfico 6: *Ambiente laboral*

Cuadro 7: *Incentivos*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	10	100%
TOTAL	10	100%

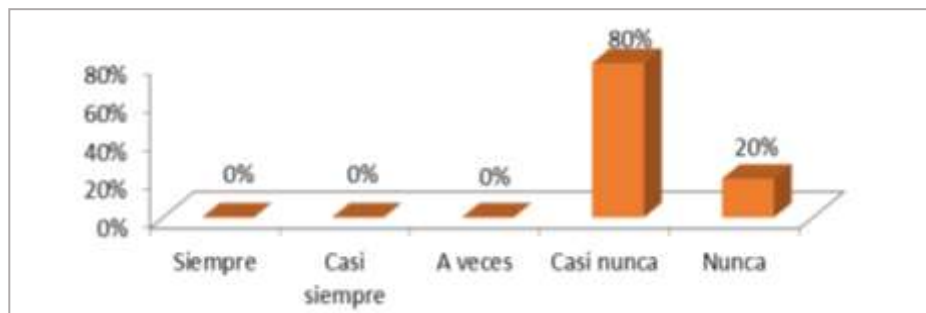


Fuente: Encuesta
Elaboración: Las autoras

Gráfico 7: *Incentivos*

Cuadro 8: *Entusiasmo*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi nunca	8	80%
Nunca	2	20%
TOTAL	10	100%

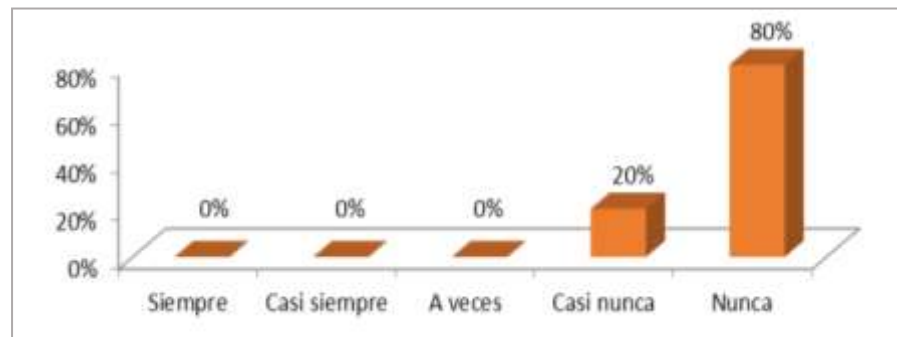


Fuente: Encuesta
Elaboración: Las autoras

Gráfico 8: *Entusiasmo*

Cuadro 9: *Aporte de ideas*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi nunca	2	20%
Nunca	8	80%
TOTAL	10	100%

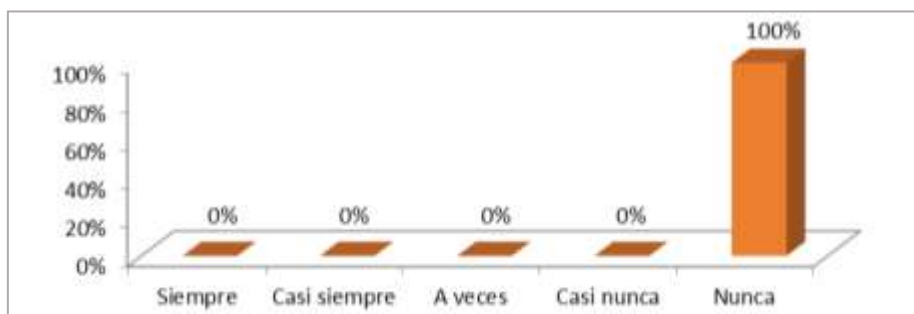


Fuente: Encuesta
Elaboración: Las autoras

Gráfico 9: *Aporte de ideas*

Cuadro 10: *Actividades de integración*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	10	100%
TOTAL	10	100%



Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

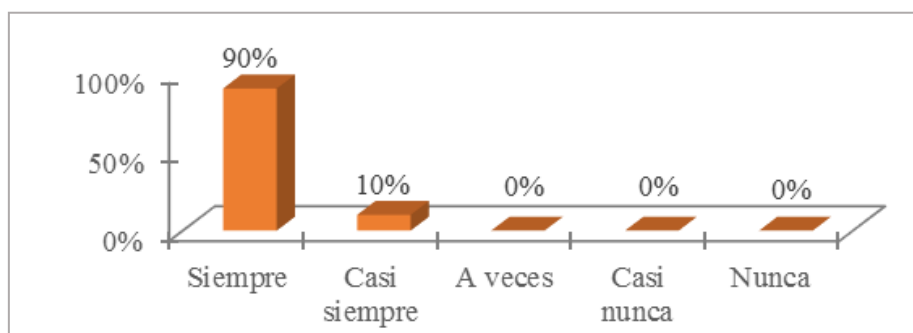
Gráfico 10: *Actividades de integración*

ANEXO 06

Clima laboral después de aplicar el taller

Cuadro 1: *Identidad con la empresa*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	9	90%
Casi siempre	1	10%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%



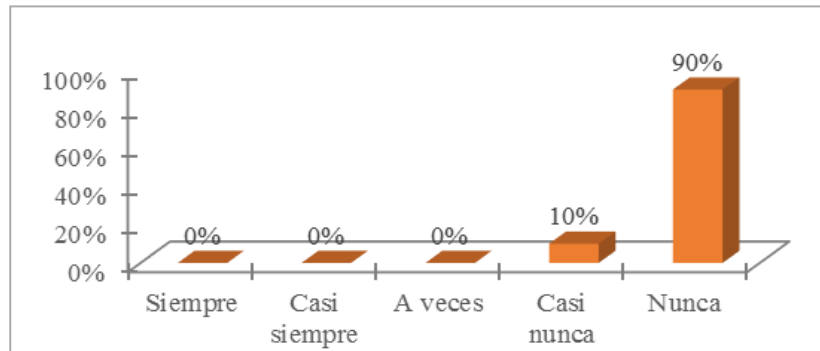
Fuente: Encuesta
Elaboración: Las autoras

Gráfico 1: Identidad con la empresa

Cuadro 2:

Rumores en la empresa

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi nunca	1	10%
Nunca	9	90%
TOTAL	10	100%



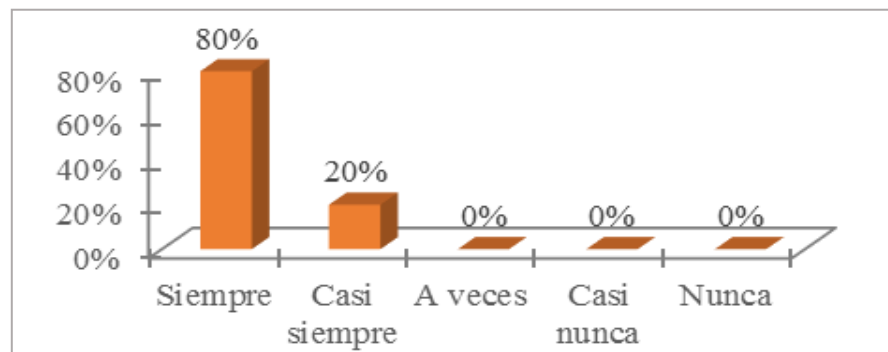
Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfico 2: Rumores en la empresa

Cuadro 3: *Comunicación adecuada*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	8	80%
Casi siempre	2	20%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

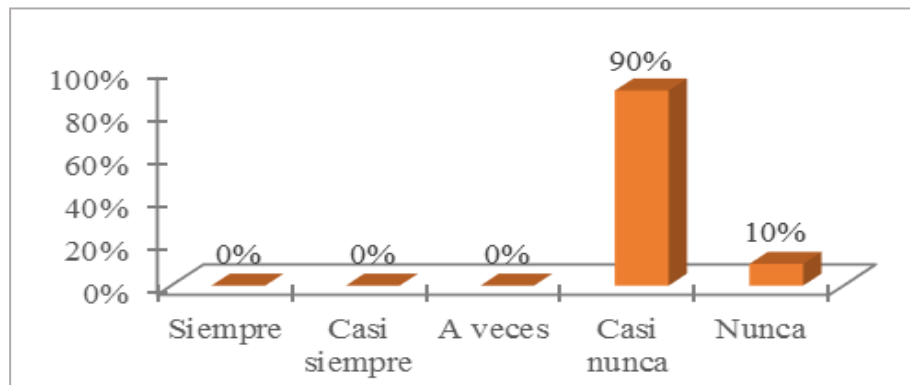


Fuente: Encuesta
Elaboración: Las autoras

Gráfico 3: *Comunicación adecuada*

Cuadro 4: *Conflicto interno*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi nunca	9	90%
Nunca	1	10%
TOTAL	10	100%

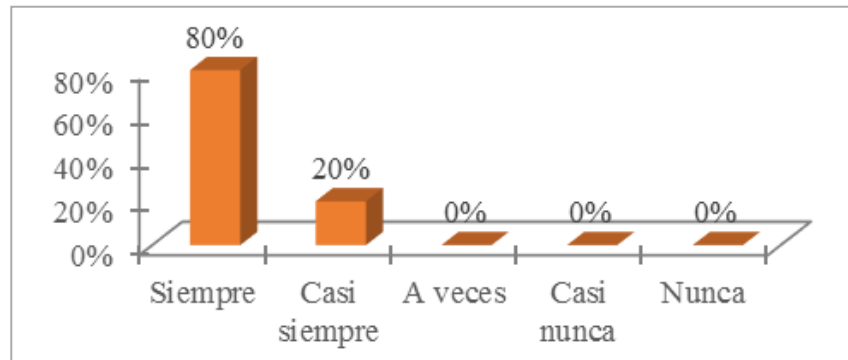


Fuente: Encuesta
Elaboración: Las autoras

Gráfico 4: *Conflicto interno*

Cuadro 5: *Trabajo en equipo*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	8	80%
Casi siempre	2	20%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%



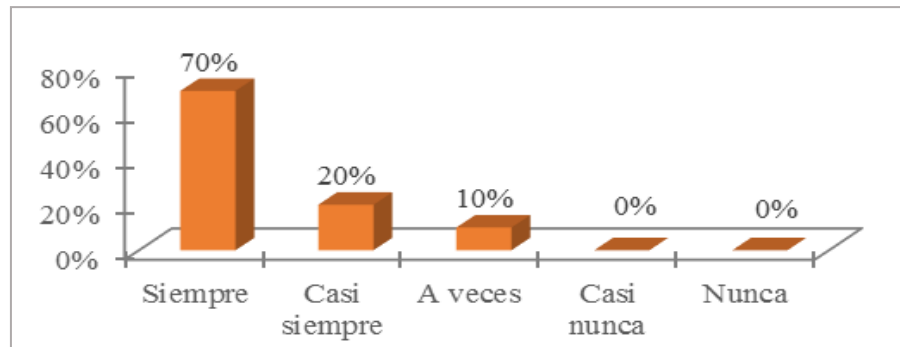
Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfico 5: *Trabajo en equipo*

Cuadro 6: *Ambiente laboral*

ALTERNATIVA	F	%
Siempre	7	70%
Casi siempre	2	20%
A veces	1	10%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

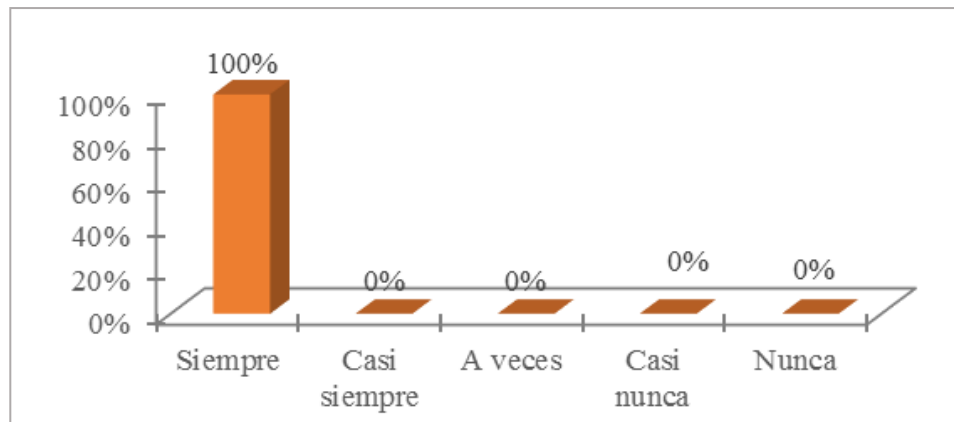


Fuente: Encuesta
Elaboración: Las autoras

Gráfico 6: *Ambiente laboral*

Cuadro 7: *Incentivos*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	10	100%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

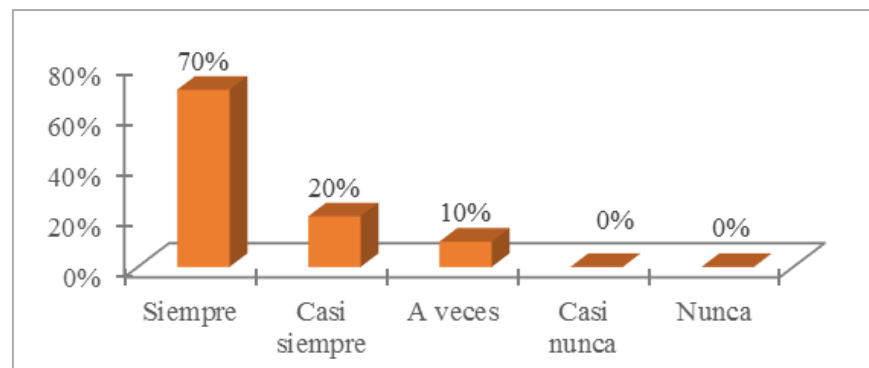


Fuente: Encuesta
Elaboración: Las autoras

Gráfico 7: *Incentivos*

Cuadro 8: *Entusiasmo*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	7	70%
Casi siempre	2	20%
A veces	1	10%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

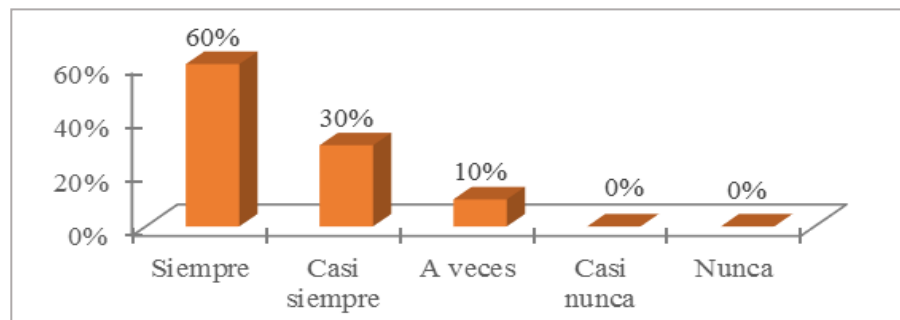


Fuente: Encuesta
Elaboración: Las autoras

Gráfico 8: *Entusiasmo*

Cuadro 9: *Aporte de ideas*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	6	60%
Casi siempre	3	30%
A veces	1	10%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

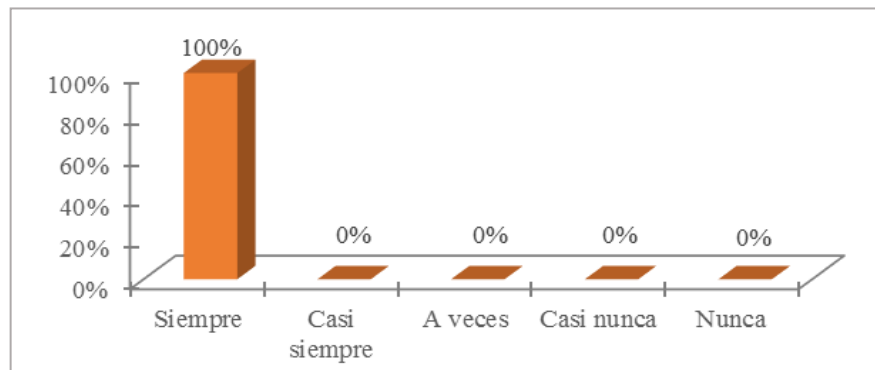


Fuente: Encuesta
Elaboración: Las autoras

Gráfico 9: *Aporte de ideas*

Cuadro 10: *Actividades de integración*

ALTERNATIVA	f	%
Siempre	10	100%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%



Fuente: Encuesta
Elaboración: Las autoras

Gráfico 10: *Actividades de integración*

ANEXO 07

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPOS DE VARIABLES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable Independiente: - Taller de liderazgo transformacional.	Kouzes, J. & Posner, B. (2006). Busca promover en los colaboradores el conocimiento teórico-práctico sobre el liderazgo transformacional, distinguiendo en cada situación cuándo desplegar un estilo de liderazgo individual y/o colaborativo para impulsar la transformación individual y organizacional.	Capacitación del liderazgo transformacional	<ul style="list-style-type: none"> – Trabajo en equipo. – Enfoque grupal e individual. 	Cualitativa	Nominal
		Conductas y atributos del líder transformacional	<ul style="list-style-type: none"> – Estimulación intelectual. – Motivación inspiradora. – Carisma. 		
		Transformación de mentalidades	<ul style="list-style-type: none"> – Alto niveles de motivación. – Satisfacción. – Constante innovación y aprendizaje. – Cambio de actitudes. – Autoconocimiento. 		
Variable Dependiente: - El clima laboral.	Pintado. (2007). Son cualidades, atributos que corresponden a un entorno laboral que componen a un conjunto de colaboradores e influye sobre su comportamiento de ellos.	Productividad	<ul style="list-style-type: none"> – Objetivos predeterminados por la empresa. – Colaboradores comprometidos. 	Cualitativa	Nominal
		Motivación	<ul style="list-style-type: none"> – Comunicación adecuada entre colaboradores y aporte de ideas. – Aporte de ideas. – Bonos extras – Actividades de integración. 		
		Clima laboral óptimo	<ul style="list-style-type: none"> – Participación del grupo de trabajo. – Identidad y compromiso con la empresa – Comunicación adecuada. – Agradable ambiente laboral. 		

ANEXO 08

RESULTADOS DE LAS SESIONES

Cuadro 8.1: Resultado de la Sesión 1

TEMA	Dar a conocer sobre el Liderazgo transformacional y clima laboral
DETALLE DE LAMETODOLOGÍA	Los colaboradores de la empresa se presentaron adecuadamente (hobbies, deportes, etc.) Se presentó el tema de liderazgo transformacional y su relación con el clima laboral, los instrumentos fueron una pizarra con elementos didácticos y también una laptop, el cual se describía con conceptos cortos y entendibles los temas correspondientes.
RESULTADO DE LA SESIÓN	La sesión fue exitosa ya que los colaboradores se conocieron mejor, sus puntos fuertes y débiles, sus gustos y disgustos, etc. Al presentar los temas correspondientes, los colaboradores mostraron interés al conocer el concepto básico de clima laboral.

Fuente: Propio

Elaboración: Las autoras

Cuadro 8.2: Resultado de la Sesión 2

TEMA	Importancia del liderazgo transformacional y clima laboral
DETALLE DE LAMETODOLOGÍA	Se entregó a los colaboradores un folleto de liderazgo transformacional en el cual se detallaba las conductas y atributos del líder transformacional, también se explicó los efectos posibles que pasaría en la empresa. Se realizó un trabajo por grupos en el cual tenían que presentar las características principales de un líder transformacional, de acuerdo a los casos que se presentaron en el folleto.
RESULTADO DE LA SESIÓN	Los colaboradores se mostraron entusiasmados al realizar el trabajo grupal ya que se premiaba al grupo ganador. De esta manera también se profundizaron el tema de liderazgo transformacional.

Fuente: Propio

Elaboración: Las autoras

Cuadro 8.3: Resultado de la Sesión 3

TEMA	Conocer y solucionar los problemas dentro de la empresa
DETALLE DE LA METODOLOGÍA	Los colaboradores mediante una ronda de preguntas manifestaron los problemas que aquejaba en la empresa y también las posibles soluciones.
RESULTADO DE LA SESIÓN	Cada uno de los colaboradores manifestó lo que les aquejaba de su compañero de trabajo como también de la misma empresa, comentaron lo que no les molestaba y lo que les parecía bien. Por lo cual cada uno de ellos dio una alternativa de solución. Luego se escogió las mejores alternativas y se decidió emprender el cambio.

Fuente: Propio

Elaboración: Las autoras

Cuadro 8.4: Resultado de la Sesión 4

TEMA	Sesión didáctica y de fortalecimiento entre compañeros de trabajo
DETALLE DE LA METODOLOGÍA	Mediante una dinámica grupal (consistía en formar equipos y realizar un trabajo , en el cual se premiaba a los ganadores) Se realizó una lista de deberes que tenían que cumplir cada trabajador para de esta manera fortalecer el compromiso personal y de la empresa.
RESULTADO DE LA SESIÓN	Con la cuarta sesión se obtuvieron resultados muy satisfactorios ya que los colaboradores cumplieron el objetivo del taller de liderazgo, lo cual era motivar y fortalecer el trabajo en equipo además del compromiso personal y laboral.

Fuente: Propio

Elaboración: Las autoras

ANEXO 09

ALPHA DE CRONBACH ANTES DE LA APLICACIÓN DE TALLER DE LIDERAZGO

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL											CLIMA LABORAL											Total
Liber dad de opin ión	Resis tenci a al camb io	Intole ranci a a las opin iones	Auto desar rollo	Creat ivida d	Motiva ción	Talleres de capacitac ión	Proactivi dad	Importan cia de la capacitac ión	Interes por los demás	Identidad con la empresa	Rumores en la empresa	comuni cación adecua da	Confl ictos inter nos	Meta en común	Ambie nte laboral	Incenti vos	Entus iasmo	Aporte de ideas	Actividad es de integraci ón			
1	3	5	1	2	3	2	1	3	5	2	2	4	3	3	2	4	1	2	1	1	50	
2	3	5	3	2	3	3	1	3	5	3	3	5	3	3	2	5	1	3	2	1	59	
3	3	5	2	1	1	1	1	3	4	2	3	5	2	3	1	4	1	2	2	1	47	
4	3	5	3	3	2	2	1	2	5	2	4	5	2	4	2	4	1	3	1	1	55	
5	2	4	2	2	1	2	1	3	5	3	3	3	3	4	2	4	1	2	1	1	49	
Var. S	0.2	0.2	0.7	0.5	1	0.5	0	0.2	0.2	0.3	0.5	0.8	0.3	0.3	0.2	0.2	0	0.3	0.3	0	24.00	
Var. P	0.16	0.16	0.56	0.4	0.8	0.4	0	0.16	0.16	0.24	0.4	0.64	0.24	0.24	0.16	0.16	0	0.24	0.24	0	19.2	

Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi Nunca	2
Nunca	1

K	20	secc A	1.07	
S _i ²	5.36	secc B	0.72	0.77
S _T ²	19.2	absoluto	0.72	
		secc B		

FORMULA

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

$$\alpha = \frac{20}{20-1} \left[1 - \frac{5.36}{19.2} \right]$$

Resultado: $\alpha = 77\%$

Criterio general

-Coeficiente alfa >.9 es excelente

- Coeficiente alfa >.8 es bueno

-Coeficiente alfa >.7 es aceptable

- Coeficiente alfa >.6 es cuestionable

- Coeficiente alfa >.5 es pobre

- Coeficiente alfa <.5 es inaceptable

ESTE RESULTADO NOS REFLEJA EL NIVEL
+ DE CONSISTENCIA DEL INSTRUMENTO QUE
ES DEL 77%, LO CUAL EL INDICE ES **BUENO**.

ANEXO 10

ALPHA DE CRONBACH DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DE TALLER DE LIDERAZGO

	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL										CLIMA LABORAL										Total
	Liberta d de opinión	Resisten cia al cambio	Intoleran cia a las opiniones	Auto desar rollo	Creat ividad	Motiv ación	Talleres de capacitaci ón	Proac tivida d	Import ancia de la capacit ación	Interes por los demás	Identidad con la empresa	Rumore s en la empres a	comuni cación adecuad a	Conflict os internos	Meta en común	Ambien te laboral	Incen tivos	Entus iasmo	Aporte de ideas	Actividad es de integracio n	
1	5	1	5	5	4	5	5	4	5	5	5	1	5	2	5	5	5	4	4	4	84
2	5	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	1	5	2	4	5	5	5	5	4	86
3	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5	2	5	5	5	5	5	4	88
4	4	2	5	5	3	5	5	5	5	4	5	1	5	2	5	5	5	5	5	4	85
5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	1	5	4	5	5	3	4	85
Var. S	0.2	0.3	0	0	0.8	0.2	0	0.3	0	0.2	0	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0	0.2	0.8	0	2.30
Var. .P	0.16	0.24	0	0	0.64	0.16	0	0.24	0	0.16	0	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0	0.16	0.64	0	1.84

Si:

Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi Nunca	2
Nunca	1

FORMULA

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

$$\alpha = \frac{20}{20-1} \left[1 - \frac{3.2}{1.84} \right]$$

K	16	secc A	1.07	
S_i^2	3.2	secc B	-0.74	0.79
S_T^2	1.84	absoluto secc B	0.74	

Criterio general

-Coeficiente alfa >.9 es excelente

- Coeficiente alfa >.8 es buena

-Coeficiente alfa >.7 es aceptable

- Coeficiente alfa >.6 es cuestionable

- Coeficiente alfa >.5 es pobre

- Coeficiente alfa <.5 es inaceptable

Resultado: $\alpha = 79\%$

ESTE RESULTADO NOS REFLEJA EL NIVEL DE CONSISTENCIA DEL INSTRUMENTO QUE ES DEL 79%, LO CUAL EL INDICE ES BUENO.

ANEXO 11

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS ANTES DE LA APLICACIÓN DEL TALLER DE LIDERAZGO

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	Total líder	NIVEL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	Total clima	NIVEL DE CLIMA LABORAL
1	3	3	2	2	2	2	1	2	3	2	22	REGULAR	2	4	3	3	2	3	1	2	1	1	22	REGULAR
2	3	3	2	2	2	3	1	2	3	3	24	BUENO	3	4	2	3	1	3	1	3	2	1	23	BUENO
3	3	1	2	1	2	1	1	3	3	2	19	REGULAR	3	4	2	3	1	3	1	2	2	1	22	REGULAR
4	3	2	2	2	2	2	1	2	3	2	21	REGULAR	2	3	2	4	2	3	1	3	1	1	22	REGULAR
5	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	21	REGULAR	3	3	3	3	2	3	1	2	1	1	22	REGULAR
6	3	2	1	2	2	2	1	2	3	2	20	REGULAR	2	3	2	3	2	4	1	2	1	1	21	REGULAR
7	3	2	3	2	2	3	1	2	3	2	23	BUENO	3	3	3	3	1	3	1	2	2	1	22	REGULAR
8	3	2	2	1	1	1	1	2	3	2	18	REGULAR	2	3	2	3	1	4	1	2	2	1	21	REGULAR
9	3	2	3	1	2	2	1	3	3	2	22	REGULAR	1	3	2	4	2	4	1	3	1	1	22	REGULAR
10	2	3	2	2	1	2	1	2	3	3	21	REGULAR	1	3	2	3	2	4	1	2	1	1	20	REGULAR

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL			CLIMA LABORAL		
ANTES			ANTES		
	N°	%		N°	%
excelente	0	0%	Excelente	0	0%
bueno	2	20%	Bueno	1	10%
regular	8	80%	Regular	9	90%
TOTAL	10	100%	TOTAL	10	100%

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DEL TALLER DE LIDERAZGO

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	TOTAL	NIVEL DE LIDERAZGO TRANSFORMACION AL	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	TOTAL	NIVEL CLIMA LABORAL
1	5	4	5	5	5	3	5	4	5	3	44	EXCELENTE	5	1	5	2	5	5	4	5	3	4	39	EXCELENTE
2	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	44	EXCELENTE	5	1	5	2	5	5	5	5	5	4	42	EXCELENTE
3	5	4	5	3	5	5	5	5	5	3	45	EXCELENTE	5	1	5	2	4	5	5	5	4	4	40	EXCELENTE
4	3	5	3	5	5	5	5	4	5	5	45	EXCELENTE	5	1	5	2	4	5	5	5	5	3	40	EXCELENTE
5	5	4	5	3	3	4	5	5	5	4	43	EXCELENTE	5	1	5	2	5	5	5	5	5	3	41	EXCELENTE
6	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	44	EXCELENTE	5	2	4	2	5	5	5	4	5	4	41	EXCELENTE
7	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	46	EXCELENTE	5	1	5	2	5	3	5	4	4	4	38	EXCELENTE
8	3	3	5	3	4	3	3	5	3	3	35	BUENO	4	1	3	1	5	5	5	3	5	3	35	BUENO
9	5	5	5	3	3	5	5	3	5	4	43	EXCELENTE	5	1	5	2	5	5	5	5	4	4	41	EXCELENTE
10	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	34	BUENO	5	1	5	2	5	4	5	5	5	4	41	EXCELENTE

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL			CLIMA LABORAL		
ANTES			ANTES		
	N°	%		N°	%
excelente	8	80%	excelente	9	90%
bueno	2	20%	Bueno	1	10%
regular	0	0%	Regular	0	0%
TOTAL	10	100%	TOTAL	10	100%

ANEXO 12

PRUEBA CHI CUADRADO

Nivel de Liderazgo	ANTES		DESPUES	
	N°	%	N°	%
excelente	0	0.00	8	80%
bueno	2	0.20	2	20%
regular	8	0.80	0	0%
TOTAL	10	1.00	10	100%

$$X^2 = 16,0$$

$$P = 0.003$$

Como P es menor de 0,05 la aplicación del taller ha incrementado significativamente el nivel de liderazgo

Clima Laboral	ANTES		DESPUES	
	N°	%	N°	%
excelente	0	0.00	9	90%
bueno	1	0.10	1	10%
regular	9	0.90	0	0%
TOTAL	10	1.00	10	100%

$$X^2 = 18,0$$

$$P = 0.001$$

Como P es menor de 0,05 la aplicación del taller ha incrementado significativamente el nivel de clima laboral